



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

ICADE E-3

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN
DE UN GIMNASIO:
CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA
CENTRO**

Autor: Silvia Sánchez Mourelo
Director: Laura Gismera Tierno

Madrid
Junio 2018



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO: CENTRO CEPORTIVO CASTELLANA

CENTRO

SILVIA
SÁNCHEZ
MOURELO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>1. INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>1</i>
1.2 Propuesta y contextualización del tema	1
1.2 Interés de la cuestión.....	2
1.3 Objetivos	2
1.4 Metodología.....	3
1.5 Estructura del trabajo	4
<i>2. CAPÍTULO PRIMERO: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....</i>	<i>6</i>
2.1 Idea del negocio.....	6
2.2 Nombre de la empresa.....	6
2.3 Logo	7
2.4 Ubicación y tamaño	7
2.5 Misión, visión y valores	7
2.5.1 Misión.....	7
2.5.2 Visión	8
2.5.3 Valores.....	8
2.6 Objetivos a corto y largo plazo.....	8
<i>3. CAPÍTULO SEGUNDO: PLAN ESTRATÉGICO.....</i>	<i>9</i>
3.1 Investigación del mercado.....	9
3.1.1 Análisis del sector	9
3.1.2 Análisis del entorno macroeconómico: PESTEL	15
3.1.3 Análisis del entorno microeconómico: Cinco fuerzas de Porter	21
3.1.4 Análisis de la demanda.....	25
3.1.5 Análisis de los competidores	25
3.1.6 Análisis DAFO	29

3.2 Estudio de mercado.....	29
3.2.1 Objetivo del estudio	29
3.2.2 Encuesta tipo.....	30
3.2.3 Aplicación de la encuesta	31
3.2.4 Resultados obtenidos.....	32
3.2.5 Conclusiones.....	35
4. <i>CAPÍTULO TERCERO: PLAN DE MARKETING</i>	37
4.1 Segmentación y público objetivo.....	37
4.2 Marketing mix	38
4.2.1 Servicio.....	38
4.2.2 Precio.....	40
4.2.3 Distribución	43
4.2.3 Promoción.....	43
5. <i>CAPÍTULO CUARTO: PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS</i>	46
5.1 Introducción.....	46
5.2 Ubicación	46
5.2 Distribución de la planta	48
5.3 Planificación de operaciones y procesos.....	51
6. <i>CAPÍTULO QUINTO: PLAN DE RECURSOS HUMANOS</i>	56
6.1 Organigrama.....	56
6.2 Descripción de los puestos de trabajo.....	57
6.3 Política retributiva.....	59
7. <i>CAPÍTULO SEXTO; PLAN ECONÓMICO.FINANCIERO</i>	61
7.1 Plan de inversiones y financiación	61
7.2 Previsión de cuenta de resultados.....	62
7.2.1 Ingresos	63
7.2.2 Gastos	63
7.2.3 Resultado del ejercicio	66

7.2.4 Análisis de sensibilidad	66
8. <i>CAPÍTULO SÉCPTIMO: ASPECTOS LEGALES</i>	68
8.1 Forma jurídica	68
8.2 Constitución de la misma	68
8.2 Normativa vigente.....	70
8.2.1 Normativa societaria y contable	70
8.2.2 Normativa relativa a la construcción y explotación del centro.....	71
8.3 Licencias municipales.....	71
9. <i>CAPÍTULO OCTAVO: RESUMEN EJECUTIVO.CONCLUSIONES</i>	72
10. <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	74

ÍNDICE DE IMÁGENES, GRÁFICOS Y TABLAS

Ilustración 1: Logo Centro Deportivo Ingenieros Industriales	7
Ilustración 2: Datos generales sobre el negocio de los gimnasios	9
Ilustración 3: Cuota media mensual que pagan los socios	11
Ilustración 4: Importancia de las nuevas tecnologías en los gimnasios	12
Ilustración 5: Actividades dirigidas: cuáles son y con qué frecuencia se practican.....	13
Ilustración 6: Motivos para escoger centro y motivos de alta	14
Ilustración 7: Valoración de la situación política de España	15
Ilustración 8: Opinión de la población española sobre la situación política actual en España.....	16
Ilustración 9: Evolución tasa de paro de la población. Ambos sexos. 16 y más años. Evolución 2015 a 2017	18
Ilustración 10: Práctica deportiva semanal, dividida por sexo, edad y educación	19
Ilustración 11: Cinco fuerzas de Porter	22
Ilustración 12: Alrededores de nuestro centro deportivo.....	24
Ilustración 13: Análisis de la competencia	26
Ilustración 14: Clases dirigidas CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO...	39
Ilustración 15: Ciclo de vida de un producto o servicio	40
Ilustración 16: Mapa localización CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO	47
Ilustración 17: Mapa satélite de la ETSII y lugar donde localizaremos el centro.....	47
Ilustración 18: Fotografías primera planta.....	48
Ilustración 19: Fotografías segunda planta	50
Ilustración 20: Fotografías tercera planta	51
Ilustración 21: Fotografías cuarta planta	51
Ilustración 22: Procesos del centro.....	52
Ilustración 23: Organigrama del centro	56
Ilustración 24 : Gastos de personal.....	60
Ilustración 25: Inversión del centro.....	62
Ilustración 26: Financiación del centro	62
Ilustración 27: Cuotas y ocupación de socios y previsión de las mismas	63
Ilustración 28: Préstamo Banco Santander	65

Ilustración 29: Previsión de cuenta de resultados	67
Ilustración 30: Certificado negativo de denominación social.....	69

Resumen

El presente trabajo se trata de un *business plan*, es decir, una expresión formal de una idea de negocio. Esta idea de negocio consiste en la creación de un centro deportivo situado en el campus universitario de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, en el centro de negocios de Madrid, que prestará servicios de alta calidad a precios muy competitivos. El creciente interés por los hábitos saludables y la práctica de ejercicio diario, hacen que este plan de negocio cobre un gran sentido.

El objetivo principal de la realización de este plan de negocio es verificar la viabilidad del proyecto que supone la creación del CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO.

Abstract

This project is about a business plan, that is a formal expression of an business idea. This business idea consists of the creation of a sports center located on the Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales' campus, in the business center of Madrid, which will provide high quality services at very competitive prices. The growing interest in healthy habits and the practice of daily exercise, make this business plan a great sense.

The main objective of the realization of this business plan is to verify the viability of the project that involves the creation of the CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO.

Palabras clave: fitness, gimnasio, nutrición, ejercicio, bienestar.

Key words: fitness, gym, nutrition, exercise, wellness.

1. INTRODUCCIÓN

1.2 Propuesta y contextualización del tema

El propósito de este trabajo es determinar la viabilidad de la creación de un centro deportivo en el campus de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales (en adelante, “**ETSI**”) a través del desarrollo de un plan de negocio en el que analizaremos el proyecto en términos operativos, financieros, administrativos y legales.

En cuanto a la contextualización del tema, haremos hincapié tanto en el tema de la actividad física, ya que se trata de la cuestión fundamental de nuestra empresa, como en la importancia que supone la ejecución de un plan de negocio.

Hace unos años ir al gimnasio era una actividad realizada por unos pocos, que se relacionaba principalmente con un objetivo estético, y más concretamente de perder peso, pero hoy en día el público acude a estos centros no solo por este motivo, sino también porque se ha convertido en una forma de vida saludable, además de ser una excelente manera de desconectar de la rutina diaria o incluso una forma de socializar con aquellos que comparten ese mismo estilo de vida.

En los primeros años del siglo XXI, los niveles de inactividad física eran altos, tanto en países desarrollados, ya que la mayor parte de gente invertía sus horas en el trabajo desarrollado en las grandes ciudades, como en aquellos en vías de desarrollo, ya que la pobreza, la inseguridad y la falta de instalaciones deportivas hacían muy difícil su desarrollo (Giraldo Trujillo, Zapata Valencia y Granada Echeverry, 2009). Pero hoy en día, la actividad física ha pasado a ser una piedra angular de un estilo de vida sano, cada vez más popular, por los beneficios que de ella se derivan (Cid, 2013).

Por otro lado, comenzaremos diciendo qué es un plan de negocios. Un plan de negocios es un documento que resulta de una planificación donde se muestra de forma escrita y sencilla cuales son los objetivos que se quieren alcanzar en la empresa y cuales son las actividades que la misma desarrolla con el fin de alcanzar tales objetivos (Valencia y Pinto, 2013).

En el mundo de los negocios es tan importante tener buenas ideas de inversión, como tener un plan de implementación para las mismas (Castelan y Oros, 2011), por ello

consideramos esencial la creación de un plan de negocios que nos ayude a seguir unas líneas de actuación para poner en marcha nuestro negocio.

1.2 Interés de la cuestión

Las razones que me llevan a elegir la creación de un gimnasio en un campus universitario de Madrid son las que a continuación se detallan.

En primer lugar, la existencia de una creciente preocupación por nuestro bienestar físico y mental. Esto nos lleva a que el practicar ejercicio y mantener una alimentación saludable estén cada vez más presentes en nuestros objetivos diarios. Es por ello que consideramos de gran sentido la creación de un gimnasio que además proporcione la opción de acudir a un asesor nutricional que se encontrará en dicho centro.

En segundo lugar, a pesar de que en Madrid la oferta de estos centros es bastante elevada, creemos que existe un segmento en el mercado no suficientemente cubierto. En concreto estamos pensando en centros que ofrezcan servicios de muy alta calidad, es decir, con monitores muy cualificados, con las últimas tendencias del mercado y con una amplia variedad de servicios y de disponibilidad horaria, en el centro de negocios de Madrid (Castellana centro) y con un precio competitivo, es decir, inferior a 100 euros.

Por último, como motivo más personal he decidido llevar a cabo este proyecto por mi reciente afición al deporte y la asistencia a este tipo de centros, percibiendo las necesidades existentes que no están siendo cubiertas.

1.3 Objetivos

El presente trabajo tiene un objetivo general y unos objetivos específicos.

Nuestro objetivo general es la formulación de un plan de negocios para la apertura de un gimnasio en el campus universitario de la ETSII.

Como objetivos específicos, estableceremos los siguientes:

- Tener un mayor conocimiento del sector *fitness*.
- Conocer exhaustivamente todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de un centro deportivo, desde la creación de una sociedad mercantil hasta la construcción del centro y posterior explotación del mismo.
- Analizar la viabilidad del proyecto mediante un plan de negocio.

1.4 Metodología

La metodología que hemos utilizado para la realización de este trabajo de investigación tiene dos vertientes, una teórica y otra empírica.

En cuanto a la parte teórica, se ha analizado la información obtenida a través de distintas fuentes bibliográficas en relación con las nuevas tendencias del sector y el mercado concreto en el que nos posicionaremos, con el fin de establecer un adecuado marco teórico y poder extraer conclusiones prácticas aplicables a nuestro modelo de negocio.

Las fuentes de información utilizadas son las fuentes de información primaria, las fuentes de información secundaria, la observación y la legislación.

Las fuentes de información primaria han sido utilizadas para conocer la situación del mercado de nuestro negocio, usando bases de datos como Google Scholar y las procedentes del Instituto Nacional de Estadística (INE), el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y SABI.

En cuanto a las fuentes de información secundaria, a las cuales hemos recurrido para ampliar la información obtenida mediante las fuentes de información primaria y conseguir una mejor comprensión de las mismas, hemos revisado artículos académicos, libros y páginas webs, todas ellas de gran actualidad.

La observación la hemos llevado a cabo a través de la realización de una encuesta tomando una muestra de 100 clientes potenciales para saber cuáles son sus hábitos y necesidades.

Por último, hemos tenido en cuenta la legislación vigente que será aplicable a nuestro negocio.

En cuanto a la parte práctica, se han utilizado tanto técnicas cualitativas como cuantitativas.

En cuanto a las cualitativas, se ha utilizado la herramienta del método del caso, método de investigación desarrollado principalmente por Yin (1994), con el fin de estudiar de forma práctica una cuestión en un contexto de la vida real. Los pasos que hemos seguido en la utilización de esta herramienta han sido el estudio de las posibilidades de negocio existentes para este tipo de empresa, analizando competidores, posibles inversores y

clientes, la encuesta a potenciales clientes con el fin de llegar de forma más eficaz a los mismos y, finalmente, la elaboración de un business plan basándonos en tres documentos claves: un desarrollo del plan, un modelo económico y por último un resumen ejecutivo.

Por último, hacer mención a la herramienta cuantitativa utilizada: la encuesta. Ésta encuesta recoge información mediante cuestiones cerradas que se plantean a los sujetos de la muestra elegida, de forma idéntica y homogénea lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico.

Como hemos visto, la parte empírica sigue un enfoque más deductivo, ya que en ella se aplican las conclusiones teóricas obtenidas anteriormente para ponerlas en práctica en nuestro modelo de negocio concreto.

1.5 Estructura del trabajo

En primer lugar, comenzaremos haciendo una introducción sobre las principales características de nuestra empresa.

En segundo lugar, realizaremos una investigación del mercado, analizando el entorno macro y microeconómico, la demanda existente, los competidores a los que nos enfrentamos y llevaremos a cabo un análisis DAFO con el fin de estudiar los puntos fuertes y débiles y las amenazas y fortalezas que se nos presentarán. Finalizaremos este apartado haciendo una encuesta para conocer más de cerca a nuestros potenciales clientes.

En tercer lugar, elaboraremos un plan de marketing donde reflejaremos las “4P’s” del marketing mix: precio, producto, distribución y promoción.

En cuarto lugar, haremos un plan de operaciones donde se harán constar los aspectos técnicos y organizativos concernientes a la prestación de nuestro servicio.

Tras ello, realizaremos un plan organizativo y de recursos humanos donde describiremos el equipo necesario para llevar a cabo nuestro proyecto empresarial, al igual que la política de contratación y salarial existente.

En sexto lugar, presentaremos el plan económico-financiero con el fin de evaluar el potencial económico del gimnasio y sus formas de financiación.

En séptimo lugar, analizaremos las cuestiones legales relativas al proyecto, como son su forma jurídica, la normativa vigente relativa a nuestro negocio y las licencias y registros municipales necesarios.

En octavo lugar, presentaremos el plan de implementación para llevar a cabo nuestro proyecto y finalizaremos este plan de negocio realizando un resumen ejecutivo.

2. CAPÍTULO PRIMERO: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea del negocio

La idea de este plan de negocio consiste en la creación de un centro deportivo de alta calidad dirigido a residentes y profesionales que trabajen en la zona de Castellana. También serán clientes potenciales del centro los estudiantes y profesores de la ETSII, al ser en su campus donde se localizará el negocio.

Siendo la ubicación elegida el centro de negocios de Madrid, una vez revisado el posible emplazamiento dentro de esta zona, hemos encontrado un único sitio que nos permitirá cumplir con nuestra idea de negocio: el campus de la ETSII.

Este campus dispone de unos terrenos con superficie suficiente para ubicar el nuevo centro deportivo. Actualmente este suelo se encuentra ocupado por instalaciones deportivas (un campo de fútbol sala, una pista de tenis y un frontón) que no rentabilizan adecuadamente todas las posibilidades que el mismo ofrece.

Por ello, nuestra empresa le ha propuesto a la ETSII la construcción de un centro deportivo de calidad en los terrenos de esas actuales instalaciones. Se ha solicitado la cesión de uso de los mismos por un plazo de 40 años a cambio del pago de un canon anual y la posibilidad de que los universitarios y profesores puedan ser socios del centro con una reducción del 50% de la tarifa.

El hecho de no tener que comprar unos terrenos en la zona más cara de Madrid, nos va a permitir alcanzar nuestro principal objetivo: crear un centro deportivo de alta calidad en el centro de Madrid y con un precio muy competitivo.

Hoy en día se considera fundamental la promoción del deporte y los hábitos saludables y ¿qué mejor forma que inculcar tal estilo de vida con nuestro centro?

2.2 Nombre de la empresa

CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO

2.3 Logo

Ilustración 1: Logo Centro Deportivo Ingenieros Industriales



Fuente: Elaboración propia

2.4 Ubicación y tamaño

Para cumplir nuestra idea de negocio necesitamos encontrar una ubicación para nuestro centro deportivo que cumpla los requisitos de estar en el centro financiero de Madrid, tener una superficie suficiente para poder albergar más de 10.000 socios, tener fácil acceso y visibilidad, y que urbanísticamente, sea posible llevarse a cabo.

Después de hacer un exhaustivo análisis de los posibles sitios donde ubicarlo, solo hemos encontrado uno que consideramos óptimo por cumplir con los requisitos anteriormente mencionados.

El centro deportivo estará situado en el campus universitario de la ETSII, entre las calles Pedro de Valdivia y José Gutiérrez Abascal.

El tamaño será de unos 28.000 m² distribuidos en cuatro plantas además de un parking subterráneo de unos 7.000 m².

En el plan de operaciones, desarrollado en el capítulo cuarto, definiremos de manera más detallada estos aspectos.

2.5 Misión, visión y valores

2.5.1 Misión

Fomentar e impulsar la práctica deportiva, concienciando de la importancia de la actividad física diaria, con el fin de mejorar la salud y bienestar de los mismos mediante los programas de entrenamiento y nutrición ofrecidos.

2.5.2 Visión

Ser un gimnasio líder en innovación, brindando la máxima calidad y bienestar a través de un equipo de profesionales cualificados y motivados para prestar el servicio conforme a las expectativas de los abonados.

2.5.3 Valores

Los principales valores que pretendemos fomentar en el Centro Deportivo Castellana Centro son el bienestar social, es decir, el apego a la filosofía de la salud y el deporte con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes; la innovación y calidad mediante la modernización constante de los equipos y controles de calidad continuados; la excelencia, ya que contaremos con profesionales cualificados y motivados que realizan su trabajo con gran rigor y eficacia; la orientación al cliente a través del conocimiento de nuestros clientes para poder ofrecerles nuestros servicios adaptados a sus expectativas; y el compromiso medioambiental, ya que llevaremos a cabo acciones para preservar el medio ambiente, mediante una actitud proactiva y una concienciación que favorezca el desarrollo sostenible.

2.6 Objetivos a corto y largo plazo

Durante el primer año nuestro objetivo será dar a conocer nuestro centro deportivo y los servicios que en el se prestan y conseguir un grado de ocupación del 80%.

En los cuatro ejercicios siguientes trataremos de conseguir un grado de ocupación del 100%, un alto grado de satisfacción del cliente y ser el centro deportivo de referencia dentro de los gimnasios de alta calidad.

3. CAPÍTULO SEGUNDO: PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Investigación del mercado

Con el objetivo de poder presentar un plan de marketing ajustado a nuestro negocio, debemos realizar un análisis sobre la situación en la que se encuentra el mercado en general, así como la empresa y su entorno concreto.

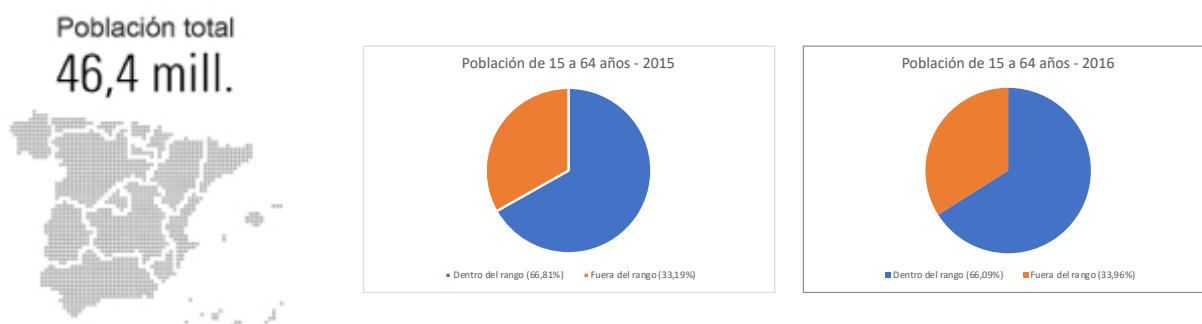
3.1.1 Análisis del sector

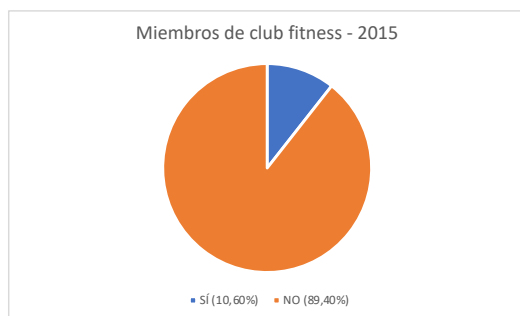
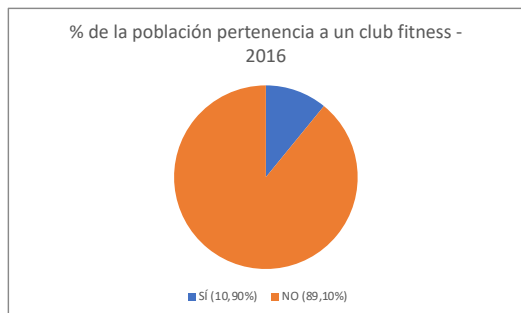
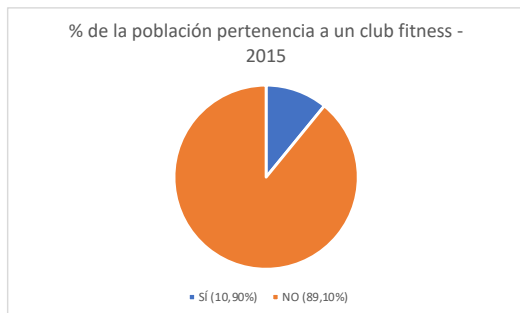
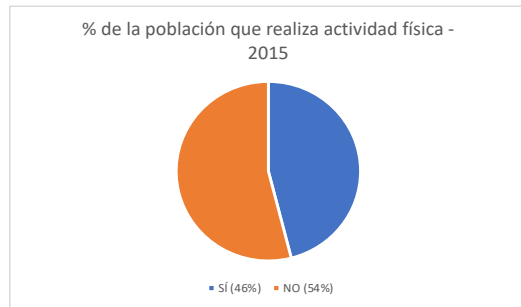
El objetivo de analizar el sector del *fitness* es conocer la situación actual del mismo, analizar las tendencias y saber hacia dónde se dirige con el fin de poder establecer una correcta actuación.

Aumento de la demanda

El aumento por la preocupación por llevar una vida saludable, ha hecho que el sector del *fitness* haya evolucionado en los últimos años. Más concretamente, “España ha sido el país europeo que más ha crecido en cuanto a número de usuarios de gimnasios en los últimos cuatro años, situándose en este momento como el segundo país europeo en porcentaje de población que va al gimnasio” (IHRSA, 2015).

Ilustración 2: Datos generales sobre el negocio de los gimnasios





Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Deloitte, DBK Y FNEID, 2017

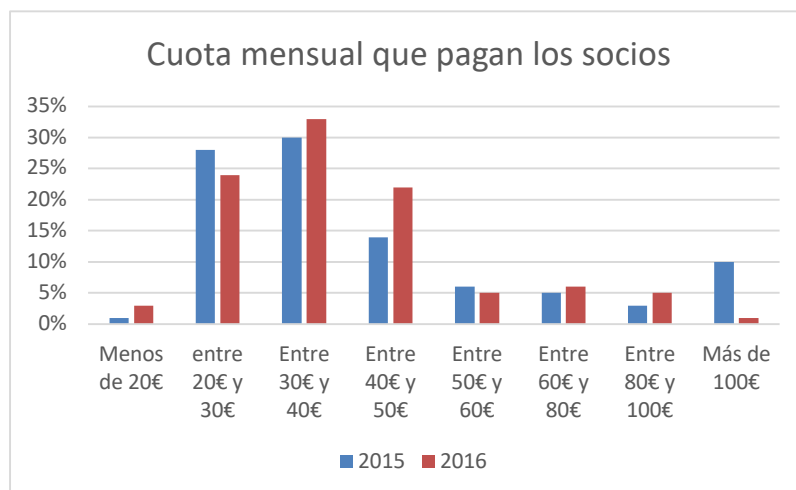
Como podemos ver en uno de los gráficos anteriores los españoles somos muy deportistas, ya que uno de cada dos hacen deporte una vez a la semana y el 10,9% de la población está abonado a un centro deportivo. Además, y más positivo, el porcentaje de miembros de estos centros está creciendo a pesar de que la población en edad de ir al gimnasio (de 15 a 64 años) se ha reducido (Villaécija, 2017), por lo que podemos afirmar que el sector deportivo se encuentra en claro crecimiento, lo cual resulta alentador para la creación de nuestro negocio.

Sin embargo, el hecho de que cada vez más gente se apunte a gimnasios hace que exista una mayor competencia, no solo en los precios, sino también en los servicios prestados,

por lo que debemos estar muy al día de las tendencias actuales, para no perder clientes potenciales.

Precios del servicio

Ilustración 3: Cuota media mensual que pagan los socios



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Zoom Mercado 2017, LifeFitness

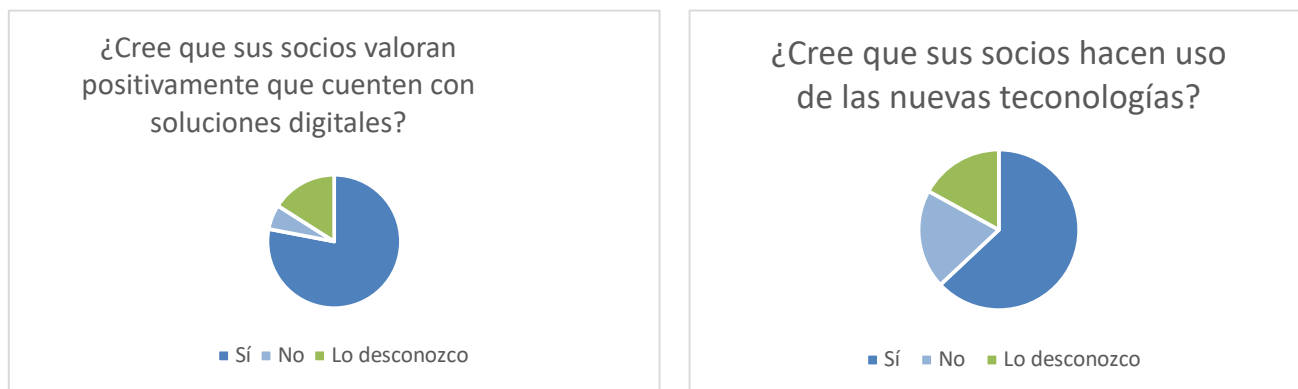
Del gráfico anterior podemos extraer dos conclusiones:

- Entorno al 80% de los gimnasios establecen unas cuotas mensuales de entre 20€ y 50€. En relación a este tipo de gimnasios, se ha producido en los últimos dos años un aumento de las cuotas, habiendo aumentado los gimnasios con cuotas entre 30€ y 40€, crecimiento que ha sido aún mayor en los que ofrecen cuotas de entre 40€ y 50€.
- En cuanto a los gimnasios de alta calidad, es decir, aquellos que establecen cuotas desde 50€ hasta más 100€, vemos que también se ha producido una modificación sustancial en las cuotas:
 - o Se ha producido una reducción brusca de aquellos centros que establecían cuotas superiores a 100€, de forma que prácticamente desaparecen del mercado
 - o Correlativamente, han aumentado los gimnasios que ofrecen cuotas de entre 50€ y 100€.

En definitiva, lo anterior muestra que con carácter general se ha producido un aumento de cuotas en relación con los gimnasios, a excepción de aquellos que establecían tarifas superiores a 100€.

Innovación y tecnologías

Ilustración 4: Importancia de las nuevas tecnologías en los gimnasios

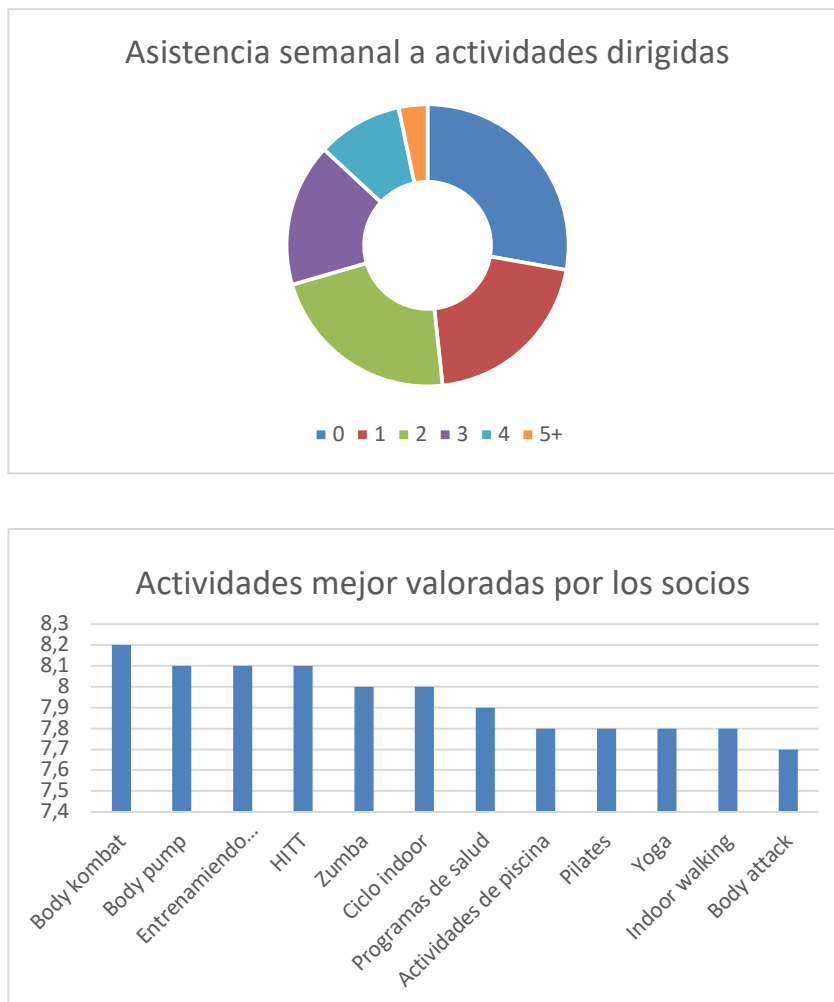


Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Zoom Mercado 2017, LifeFitness

En relación con las nuevas tecnologías, como pueden ser las apps, páginas webs o incluso la maquinaria con conexión a internet, podemos observar que los clientes valoran la existencia de las mismas en sus centros deportivos en casi un 80% y las usan en un 63%. Cada vez existen más aplicaciones relacionadas con el *fitness* que los centros deportivos deberían considerar a la hora de establecer su plan de negocio.

Servicios prestados

Ilustración 5: Actividades dirigidas: cuáles son y con qué frecuencia se practican

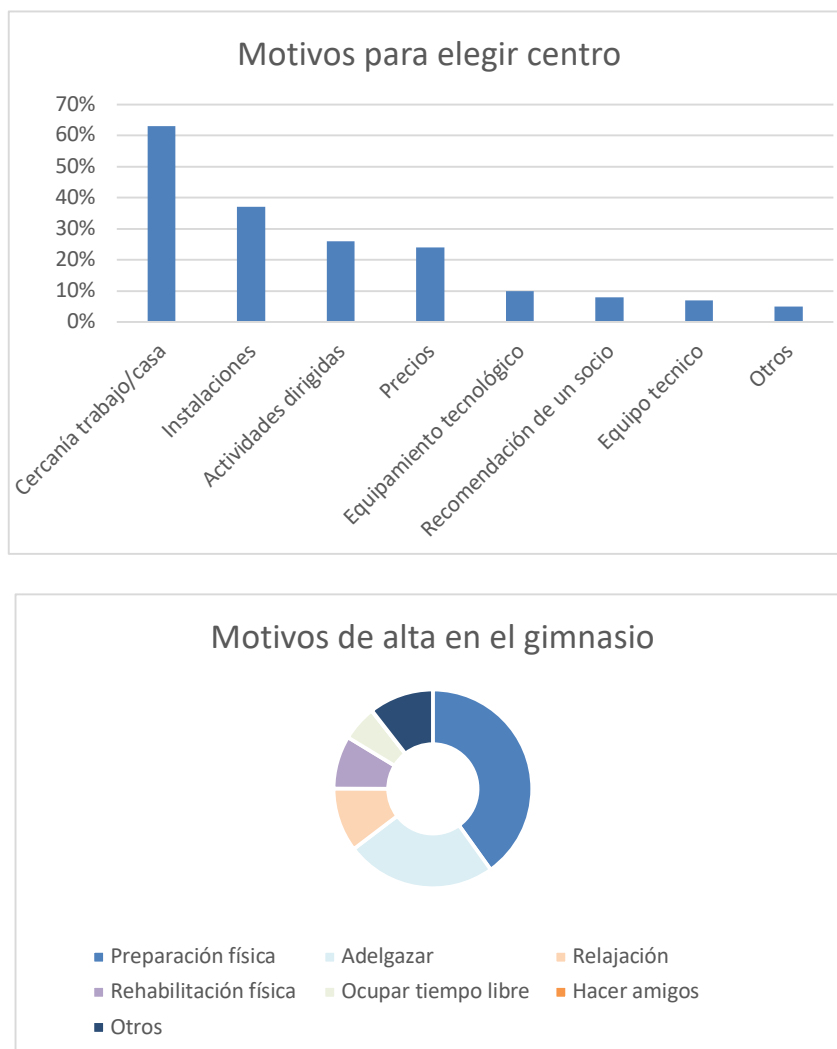


Fuente: Elaboración propia. Zoom Mercado 2017, LifeFitness

En cuanto a las tendencias que existen sobre la forma de realizar ejercicio, podemos ver que las actividades dirigidas tienen cada vez mas acogimiento, siendo tan solo el 27,8% de los clientes los que declara no ir nunca a actividades dirigidas semanales. Algunas de estas actividades, que no solo despiertan interés sino también una alta valoración por los socios son body kombat, ciclo indoor o zumba.

Motivos para escoger un centro

Ilustración 6: Motivos para escoger centro y motivos de alta



Fuente: Elaboración propi. Datos extraídos de Zoom mercado 2017, LifeFitness.

Por último, podemos observar que según las tendencias *fitness* del mercado en España en 2017, el motivo más común para elegir un gimnasio u otro es el hecho de que se encuentre cerca del trabajo o domicilio del usuario. Por otra parte, los motivos de alta también pueden ser variados, pero 4 de cada 10 clientes dicen asistir al gimnasio por temas de preparación física.

3.1.2 Análisis del entorno macroeconómico: PESTEL

Con el fin de poder comprender mejor el contexto en el que se encuentra nuestro negocio, hemos de analizar el entorno macroeconómico mediante un instrumento que nos guíe en la planificación estratégica.

Explorar el entorno macroeconómico es clave para detectar las tendencias actuales y ser capaces de predecir los cambios que se puedan producir en futuro.

La metodología que emplearemos para revisar el entorno macroeconómico es el análisis PESTEL, con el fin de examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a la misma. Estos factores son los siguientes:

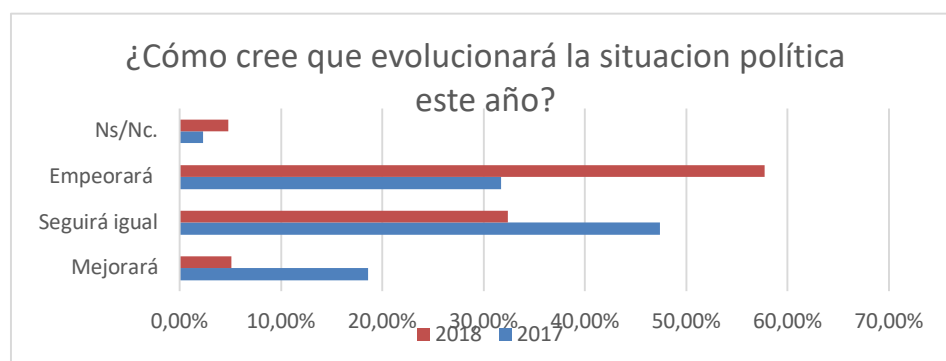
Factores políticos – legales

El sector deportivo se ve afectado por las actuaciones políticas del gobierno, no solo las relacionadas con la estabilidad política, sino también aquellas que fomentan la creación de organizaciones para la defensa y potenciación de las empresas del sector.

Estabilidad política

El Reino de España presenta una monarquía constitucional como forma de gobierno basada en una democracia parlamentaria, donde el poder está muy descentralizado, disponiendo las Comunidades Autónomas de una gran autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal. Además España se encuentra dentro de la Unión Europea, siendo partícipe de numerosos acuerdos que proporcionan seguridad y estabilidad.

Ilustración 7: Valoración de la situación política de España



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Socio Métrica /El Español, 2018

Como podemos ver en el gráfico, casi el 60% de los españoles consideran que la situación política empeorará en 2018 respecto al año anterior (Lardiés, 2018).

Ilustración 8: Opinión de la población española sobre la situación política actual en España

	Diciembre 2017	Enero 2018	Enero 2018
Muy buena	0.2	0.1	0.2
Buena	2.9	3.3	3.4
Regular	21.0	23.5	22.4
Mala	34.3	36.4	34.8
Muy mala	38.1	33.5	35.6
N.S./N.C	2.4	3.1	3.7

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del barómetro CIS en febrero 2018

Basándonos en la encuesta del CIS de febrero de 2018 la mayor parte de la población (un 70.4%) califica la situación política española de mala o muy mala, mostrándonos un claro descontento con la situación política actual.

Tras haber analizado ambas fuentes, podemos afirmar que existe un desagrado general de la población respecto de la política española, a lo que se suma la creciente preocupación actual e incertidumbre sobre el proceso de independencia de Cataluña. Pero, como ya hemos dicho, al ser España miembro de la UE existen numerosas garantías que aportan seguridad a los futuros inversores. Además pese al desencanto, podemos afirmar que en general existe una estabilidad en cuanto a la legislación y la forma de gobierno del país.

Organizaciones y proyectos deportivos

La FNEID (Federación Nacional de Instalaciones Deportivas) es una organización plural sin ánimo de lucro que representa a las principales empresas que se encuentran en el sector

de instalaciones deportivas españolas. Fue precisamente esta federación la encargada de liderar la Mesa del Sector Deportivo en 2014 con el fin de afianzar la unidad del sector deportivo y tratar de hacer frente a cuestiones como la reducción de la fiscalidad en este ámbito, proyecto con el que continúa actualmente (Redacción, 2018).

Por otro lado, debemos tener presente la Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad (NAOS) lanzada en 2005 por la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN): trata de establecer una estrategia de salud, siguiendo las políticas marcadas por los organismos sanitarios internacionales, para frenar la obesidad y fomentar una alimentación saludable y de la práctica de la actividad física.

Financiación y ayudas del estado

En este ámbito debemos mencionar la financiación de Fondo Social Europeo, que es de gran ayuda para las PYMES, o los préstamos ICO, establecidos por el gobierno con el fin de incentivar y potenciar la economía, por los cuales los autónomos y las empresas que no pueden acceder a préstamos de entidades bancarias ordinarias, pueden dirigirse al Instituto de Crédito Oficial para conseguir financiación.

Factores económicos

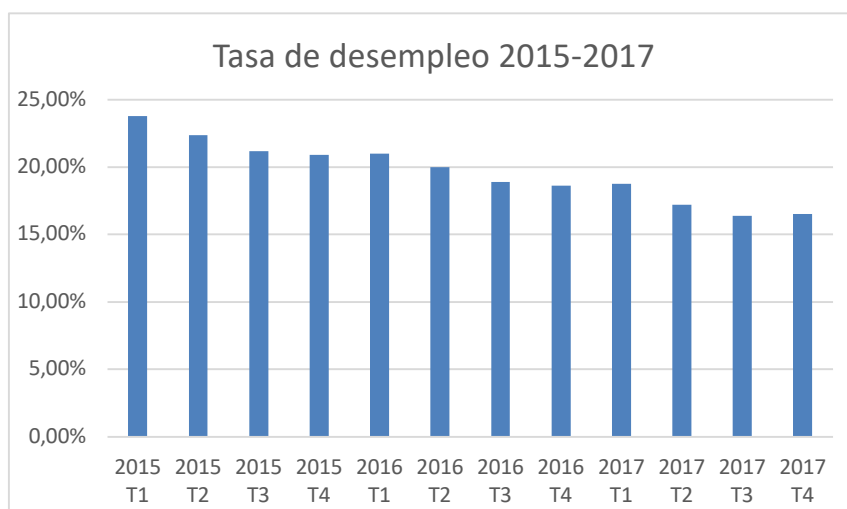
Crecimiento económico

A pesar de que España ha pasado por una gran crisis, parece que poco a poco se está recuperando de la misma, con datos tan alentadores como el de una tasa de crecimiento de casi el 3% previsto para el 2018, después de haber estado creciendo durante los últimos tres años por encima de esa tasa, pero que a la vez tambalea por la incertidumbre que vive actualmente nuestro país respecto al proceso secesionista en Cataluña (Gonzalez, 2018).

Tasa de desempleo

Refiriéndonos a los últimos datos registrados, es decir, los del cuarto trimestre de 2017, la tasa de desempleo se sitúa en un 16,55% (Instituto Nacional de Estadística, 2018), como muestra la siguiente tabla:

Ilustración 9: Evolución tasa de paro de la población. Ambos sexos. 16 y más años. Evolución 2015 a 2017



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística en abril de 2018

A pesar de que esta tasa se ha ido reduciendo desde la crisis económica, ésta ha dejado una indudable huella en el empleo y los salarios mínimos, reduciendo así el consumo de los españoles.

Aún así, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) y el Consejo Superior de Deportes (CSD) han publicado esperanzadoras cifras para el sector deportivo en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2017, aunque referido principalmente a datos de 2015 y 2016 (MECD, 2017). Algunas de estas cifras son los 194.000 empleos vinculados al deporte, lo cual representa un 1,1% del empleo total, las 33.071 empresas vinculadas al deporte, un 1% del total, del cual casi el 80% se dedican a la gestión de instalaciones, actividades de clubes deportivos y gimnasios, los 4.443,2 millones de euros de gasto de los hogares vinculado al deporte, lo cual representa una media de casi 100 euros por persona, los 2.533 millones de euros en gasto público en deporte, siendo básicamente la Administración Local la que gasta en este concepto y 59.005 alumnos de enseñanzas vinculadas al deporte, de los cuales un 21.211 de estos se encuentran en enseñanza universitaria.

IVA

Uno de los mayores problemas que enfrenta el sector del *fitness*, es la subida del IVA del 8% (tipo reducido que actualmente es del 10%) al 21% aplicable a los servicios deportivos, lo cual ha perjudicado en gran medida al sector. La FNEID, como ya

comentamos anteriormente, reclama a Hacienda la bajada de este tipo ya que es un servicio que beneficia a la ciudadanía y reduce el gasto sanitario.

Factores socioculturales

El bienestar y la salud irrumpen con fuerza en la sociedad actual, ya no solo por motivos estéticos, sino también por la fortaleza, vitalidad y energía que el ejercicio físico produce. Cada vez existe una mayor preocupación por la salud y los estilos de vida saludables.

Ilustración 10: Práctica deportiva semanal, dividida por sexo, edad y educación

PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL		
	2010	2015
TOTAL	37,0	46,2
SEXO		
Hombre	45,4	50,4
Mujeres	28,8	42,1
EDAD		
De 15 a 24 años	57,9	76,1
De 25 a 54 años	40,2	53,2
De 55 y más años	22,2	26,0
NIVEL DE ESTUDIOS		
Educación primaria, secundaria	33,2	39,4
33,2	54,9	64,1

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del MECD en abril de 2018. Encuesta de Hábitos Deportivos en España.

Siguiendo la encuesta realizada por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte y plasmada en el Anuario de estadísticas deportivas de 2017, podemos ver que en los últimos 5 años el porcentaje de personas que realizan alguna actividad física, alcanza casi

el 50%, 10% más que en 2010. En cuanto al sexo, podemos ver que existe cada vez menos diferencia entre hombres y mujeres.

En cuanto a la edad, observamos que la práctica del deporte es superior en los jóvenes entre 15 y 24 años, pero tenemos que tener en cuenta que los mismos cuentan con clases obligatorias en sus centros o incluso son más tendentes a practicar algún deporte de equipo. En todo caso, lo que sí observamos es que la practica deportiva se incrementa en todos los rangos de edad.

Por ultimo, en relación al nivel de estudios, parece que el porcentaje es superior en aquellos que tiene una educación superior o equivalente, siendo una vez más una ventaja para nuestro negocio.

Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías se encuentran cada vez más presentes en nuestro día a día, no siendo menos en el sector del deporte. Estas innovaciones van desde nuevos equipos hasta nuevos sistemas de entrenamiento que siguen las tendencias actuales.

Apps y páginas web

Es importante que los gimnasios cuenten con servicios tecnológicos tan básicos hoy en día como páginas webs o aplicaciones de sus centros que personalicen el trato con el cliente.

Recintos y ferias

Con el fin de que estos centros estén actualizados y presten servicios adaptados al cliente actual, se organizan ferias (Ferias de Deportes en España, 2018), tanto nacionales como internacionales aunque nosotros nos centraremos en las primeras, como las de FIBO (feria del Fitness, Aerobic y Body Building en Madrid), GYM FACTORY (feria del Fitness e instalaciones deportivas en mayo en Madrid), la de FITNESS (Salón Monográfico de la industria del Gimnasio en Madrid) o la de Arnold Classic Europe en septiembre en Barcelona).

Métodos de identificación del cliente

Existen múltiples maneras de identificar a un cliente, pero las más comunes y modernas hoy en día son las tarjetas de acceso, las fichas de proximidad y la huella dactilar. Como

vemos todas ellas requieren de un software que se encargará de reconocer a los usuarios, con el fin no solo de dejar pasar al cliente, sino también de llevar un registro de la rutina de sus clientes.

Factores ecológicos

No podemos dejar de lado la responsabilidad medioambiental y de desarrollo sostenible que tienen, a día de hoy, todas las empresas y el creciente compromiso de la población con el medio ambiente.

España es uno de los cinco principales inversores en energías renovables, representando un tercio de la producción anual de energía durante los últimos años. Es por ello, que se han desarrollado congresos como la de la Eficiencia Energética y Sostenibilidad en Instalaciones Deportivas en abril de este mismo año, donde se darán a conocer las herramientas, experiencias y soluciones disponibles que abaratan costes energéticos y producen mayores rentabilidades en los centros deportivos (Asinem, 2018).

Factores legales

A la hora de abrir un gimnasio, o cualquier otro negocio, se han de tener en cuenta la legislación que rige en el sector con el fin de desarrollar la actividad cumpliendo con lo establecido en ella.

A estos efectos, deberemos tener en cuenta lo previsto en la Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del deporte de la Comunidad de Madrid, la cual regula la ordenación y promoción de las actividades físicas y del deporte en el ámbito y marco de competencias de la Comunidad de Madrid.

También consideramos de gran relevancia el Libro Blanco sobre el Deporte, de 2017, a nivel europeo, donde se cataloga el deporte como factor beneficioso para la salud y se impulsa la cooperación intergubernamental en tal materia.

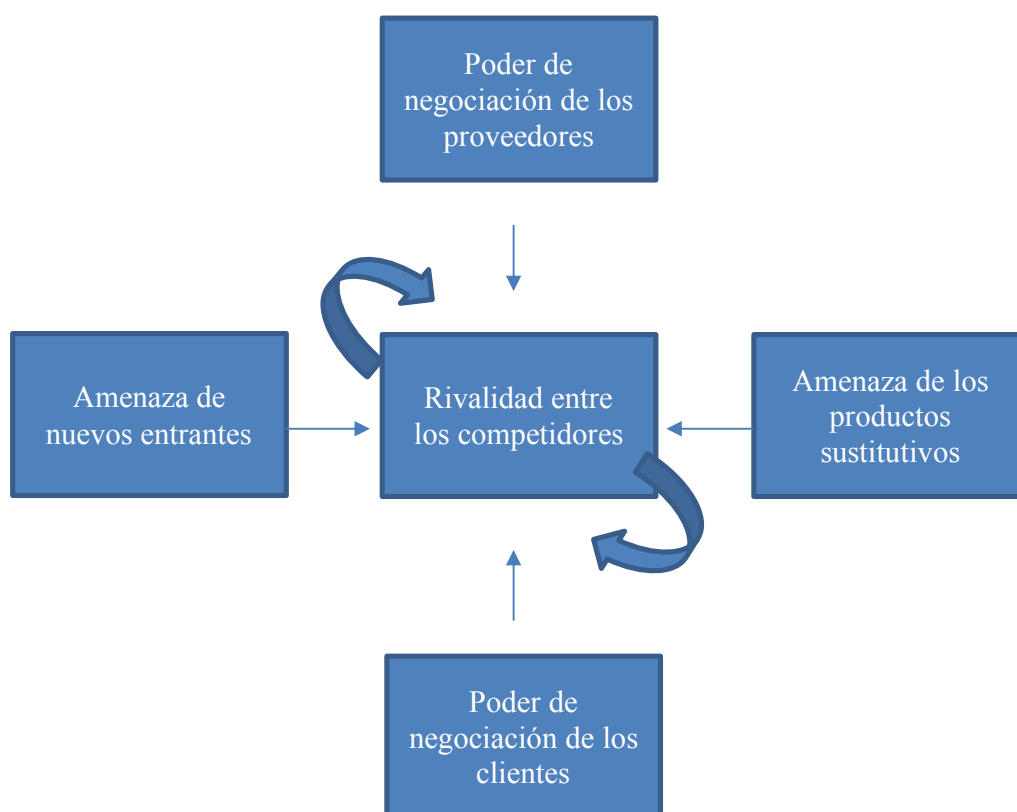
3.1.3 Análisis del entorno microeconómico: Cinco fuerzas de Porter

Para analizar el entorno más cercano de la empresa y elaborar una estrategia competitiva adecuada, hemos elegido el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta de análisis estratégico establece que toda empresa está rodeada por cinco fuerzas que han de

conocerse en profundidad para poder controlarlas y conseguir el éxito en el desarrollo de su actividad.

Las cinco fuerzas son el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y las amenazas de productos sustitutivos.

Ilustración 11: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes

Se trata principalmente de la capacidad que tienen los compradores de nuestro servicio para reemplazar el producto ofrecido por la empresa. Hemos de tener en cuenta que es una de las fuerzas más importantes, ya que los clientes son vitales para la supervivencia de la empresa y por ello debe existir un equilibrio en el poder de negociación.

En este negocio, los clientes tienen un gran poder de negociación, ya que no se trata de un bien de primera necesidad y existe una gran variedad de gimnasios en el mercado. A

pesar de esto, actualmente existen muy pocos centros deportivos que ofrezcan la calidad, amplitud y variedad de servicios que nosotros prestaremos a precios tan competitivos.

Con el fin de que los potenciales consumidores reduzcan su poder de negociación, los gimnasios suelen establecer cuotas de inscripción, para alentar la permanencia en tales centros, ya que los clientes no estarán dispuestos a pagar tales cuotas otra vez, o reducciones de precio al contratar varios meses, con el fin de incentivar la fidelidad de sus clientes.

Amenaza de nuevos competidores

Para analizar si existe amenaza de nuevos competidores debemos ver si existen barreras de entrada en el mercado en el que opera nuestra empresa. A pesar de que es un mercado de fácil acceso, en el que no existen trabas legales, las principales barreras que hemos localizado son la inversión inicial que conlleva la construcción del centro y la compra del equipamiento necesario.

En nuestro caso, como ya hemos explicado anteriormente contamos con la ventaja de no tener que comprar el terreno, ya que será la ETSII la que nos lo cederá. Gracias a esto, nuestro centro deportivo prestará un servicio de muy alta calidad a precios realmente competitivos, con los que la posible futura competencia tendrá muy difícil luchar.

Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores son aquellos que prestan el mismo servicio que nosotros al mismo grupo de clientes, es decir, lo que debemos analizar es de si se trata de un mercado saturado.

Respecto a esto, podemos afirmar que a pesar de que existe una gran oferta de centros deportivos en la ciudad de Madrid, y más concretamente en la zona donde pensamos establecernos, tan solo existen dos o tres competidores directos que ofrezcan servicios similares a los nuestros, ya que el resto de ellos, aunque tienen precios más reducidos, prestan muchos menos servicios y de inferior calidad.

Más adelante, en el apartado de análisis de la demanda, estudiaremos minuciosamente a cada uno de los competidores a los que nos enfrentamos.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son los encargados de suministrar a la empresa el material necesario para prestar el servicio, es decir, las máquinas, los bancos, las colchonetas, las máquinas expendedoras de comida y bebida, etc.

Podemos afirmar que el poder de los proveedores en este caso es bastante débil, ya que existen numerosas empresas que venden este tipo de productos, existiendo una gran competencia entre ellos y teniendo que ofrecer precios más bajos, lo cual beneficia al sector del deporte. Algunos de estos proveedores son Technogy, Precor o Rocafit.

Amenazas de productos sustitutivos

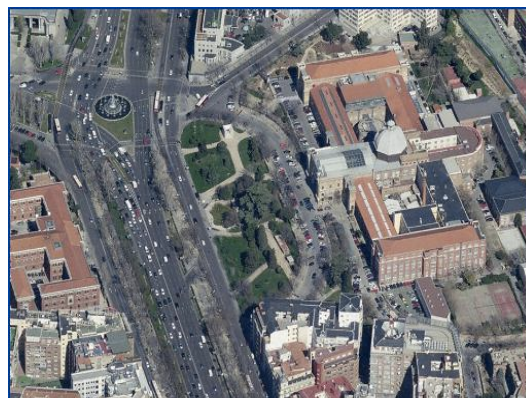
Los productos sustitutivos son aquellos que, aunque no constituyen una amenaza directa, prestan un servicio que satisface una necesidad similar.

Cualquier otra forma de hacer deporte, al aire libre, en polideportivos o incluso en sus propias casa, puede ser un posible servicio sustitutivo al nuestro. En la zona donde nos estableceremos, no existen numerosas opciones para realizar deporte al aire libre ya que es una zona céntrica de Madrid, por lo que es muy concurrida y con un gran tráfico de coches.

Ilustración 12: Alrededores de nuestro centro deportivo



Fuente: TripAdvisor



Fuente: cenim

3.1.4 Análisis de la demanda

La demanda se refiere a los bienes y servicios que un mercado requiere para satisfacer las necesidades y deseos del mismo (Lage, 2014). Aquí, trataremos de llevar a cabo un análisis de la demanda de nuestro servicio con el fin de ser capaces de satisfacer tales necesidades y deseos.

Como el negocio no existe todavía no podemos medir con exactitud cual es la demanda, estableceremos unos clientes potenciales para hacer un análisis lo más acertado posible.

En nuestro caso, los clientes potenciales serán aquellas personas que residan o trabajen en la zona de Castellana, centro de negocios de la capital, y alumnos y profesores de la ETSII, los cuales disfrutarán de tarifas reducidas.

Por lo tanto, nuestros clientes potencial serán todas aquellas personas que tengan una edad comprendida entre 18 y 65 años, con deseo de cubrir la necesidad de llevar una vida sana y activa, de la zona de Castellana y con un nivel de renta media-alta.

3.1.5 Análisis de los competidores

Aquí analizaremos la competencia más directa, es decir, aquellas que prestan el mismo servicio y en la misma zona.

A pesar de que existe una amplia oferta de gimnasios en la zona, son pocos los competidores directos con los que nos encontramos ya que la mayor parte de ellos no prestan un servicio tan completo y de tan alta calidad como el nuestro. Es por ello, que hemos elegido algunos de los más relevantes y de los cuales necesitaremos diferenciarnos para ser el centro elegido.

Analizándolos:

Ilustración 13: Análisis de la competencia

COMPETENCIA	ACTIVIDADES E INSTALACIONES PRESTADAS	PRECIO	HORARIO
METROPOLITAN ABASCAL  C/ José Abascal 46	ACTIVIDADES DIRIGIDAS: Cycling Pilates Stretch Yoga Zumba Body-pump Fitness condition GAP Cardio Tono Aero Latino Espalda sana Tai Chi Cross-met Running Club ABD Global training Stretching Suspension training OTROS: Sala de máquinas Sala de musculación Zona piscina Tratamientos de belleza Restaurante	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€ Seguro accidentes: 3,22€ Seguro accidentes pareja: 3,22€	Lunes a viernes: 7:30-23:00 Sábados: 9:00-23:00 Domingos y festivos: 9:00-22:00

		IVA: 40,48€ TOTAL: 233,24€ CUOTA ESPECIAL EMBARAZAS: Matrícula: 32,23€ Mes: 59,2€ Seguro accidentes: 3,22€ IVA: 19,88€ TOTAL: 114,53€	
REEBOK SPORTS CLUB BOUTIQUES  C/ Serrano 61 o Paseo de la Castellana 34 (Centro Comercial ABC Serrano)	ACTIVIDADES DIRIGIDAS: Cycle Reebok Stretching Fitstyle Water & fun GAP RSC training system Kettlebell + comba Escalada Zumba Dance Style Natación Fitness Bodytonic OTROS: Sala de máquinas Sala de musculación Zona spa Tratamientos de belleza Restaurante	SOCIO GENERAL: Matrícula: 150€ Mes: 150,10€ TOTAL: 300,10€ SOCIO MAÑANAS: Matrícula: 100€ Mes: 91,85€ TOTAL: 191,85€ SOCIO TARDES: Matrícula: 100€ Mes: 91,85€ TOTAL: 191,85€ SOCIO FINES DE SEMANA: Matrícula: 75€ Mes: 91,85€ TOTAL: 166,85€	Lunes a viernes: 7:00-23:00 Sábados: 10:00-22:00 Domingos y festivos: 10:00-21:00

HOLMES PLACE CAPITÁN HAYA  HOLMES PLACE C/ Capitán Haya 1	ACTIVIDADES DIRIGIDAS: Spin Xpress Core Aquafit Pilates BodyPump Hipopresivos Slow Gym Body Balance Antigravity Espalda Sana Zumba Yoga OTROS: Sala de máquinas Sala de musculación Zona de piscina Tratamientos de belleza y medicina deportiva	FLEXI: Condiciones: -Acceso a instalaciones del club sin límite de horario -Sin depósito -Permanencia mínima de 3 meses Precio: 79,90€/mes LIFESTYLE 12: Condiciones: -Acceso a instalaciones del club sin límite de horario -Depósito del mes 12 por adelantado -Permanencia mínima de 3 meses Precio: 69,90€/mes LIFESTYLE 24: Condiciones: -Acceso a instalaciones del club sin límite de horario -Depósito del mes 24 por adelantado Precio: 61,90€/mes	Lunes a viernes: 7:00-23:00 Sábados: 10:00-15:00 Domingos y festivos: 10:00-15:00
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de las páginas web de cada centro en abril de 2018.

Como ya hemos dicho, existen muchos más gimnasios en la zona, pero consideramos que son estos los competidores directos que tenemos en cuanto a servicios prestados y precios de los mismos.

3.1.6 Análisis DAFO

Una vez estudiado el entorno macro y microeconómico que rodea a la empresa, debemos analizar cuales son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que existen en relación a nuestro centro deportivo. Podemos clasificar las dos primeras como internas y dependientes de la empresa, a diferencia de las dos últimas que dependen del entorno en el que opera nuestra empresa.

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 (Colás Bravo y Pablos Pons, 2004).

Las principales debilidades son el hecho de conseguir que la ETSII acepte la cesión uso del terreno a un precio competitivo, conseguir las licencias municipales que se requieren para llevar a cabo el proceso de construcción y desarrollo de un centro deportivo, y la incertidumbre de respuesta de los clientes.

Las fortalezas de nuestro negocio son disponer de un terreno en el centro de Madrid mediante cesión de uso, el establecimiento de precios muy competitivos en relación al servicio prestado, y por último, un servicio innovador y de alta calidad, como son los equipos de última generación, una amplia variedad de actividades y un personal muy cualificado.

En cuanto a las amenazas, hemos identificado la fuerte competencia en la zona, la potenciación del deporte al aire libre y el ser capaces de mantener un servicio innovador y de calidad.

Finalmente, las oportunidades que hemos de destacar y las cuales debemos tener muy presentes para dirigir nuestro negocio a potenciar las mismas son la creciente preocupación por los hábitos saludables, la demanda elevada, y en parte no cubierta, las ayudas y subvenciones estatales y las redes sociales para atrapar el mayor número de clientes.

3.2 Estudio de mercado

3.2.1 Objetivo del estudio

El objetivo de la encuesta que hemos realizado es conocer cual es el perfil de nuestros clientes potenciales y cuánto estarían dispuestos a pagar. Es por ello, que le hemos enviado dicha encuesta a personas que trabajan o residen por la zona.

3.2.2 Encuesta tipo

1. ¿En que rango de edad se encuentra?

- a. <18
- b. 18-30
- c. 30-50
- d. >50

2. ¿Realiza algún tipo de actividad física (gimnasio, deporte al aire libre, ejercicio en casa, etc.) habitualmente (más de 2 veces por semana)?

- a. Sí
- b. No

3. Si su respuesta es negativa responda esta pregunta. De lo contrario, pase a la pregunta siguiente. ¿Cuál es la razón de no hacerlo? (puede marcar más de una opción)

- a. Falta de ganas
- b. Falta de tiempo
- c. No hay un gimnasio cerca de mi casa
- d. No considero necesario hacer deporte para sentirme saludable
- e. Otro (por favor especifique)

4. ¿Qué motivo le lleva a hacer deporte? (puede marcar más de una opción)

- a. Recreativo
- b. Estético
- c. Salud
- d. Rehabilitación
- e. Otro (por favor especifique)

5. ¿Está actualmente apuntado a algún gimnasio?

- a. Sí

b. No

6. Si su respuesta es positiva responda esta pregunta. De lo contrario, pase a la siguiente.

¿Cambiaría de gimnasio si le ofrecieran mejores prestaciones?

a. Sí

b. No

7. ¿Se apuntaría a un gimnasio por el hecho de que esté cerca de su trabajo o residencia?

a. Si

b. No, no me importa tener que desplazarme a otro más lejano

8. ¿En qué rango de horario iría?

a. Mañana (7am -12pm)

b. Tarde (12pm -7pm)

c. Noche (7pm – 10pm)

9. ¿Considera esencial que en un gimnasio se ofrezcan clases dirigidas (zumba, spinning, box, etc.)?

a. Sí

b. No

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un gimnasio que ofrezcan una atención exclusiva y personalizada y una gran variedad de servicios de muy alta calidad (actividades dirigidas, zona de aguas, entrenador personal, planes de nutrición y medicina etc.)?

a. >100 €

b. 70-90 €

c. <70 €

3.2.3 Aplicación de la encuesta

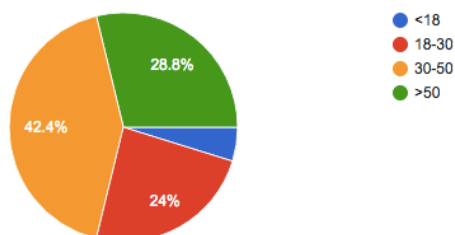
Se ha realizado una encuesta a través de Formularios Google, tomando una muestra de 125 personas que residen por la zona elegida y que podrían ser potenciales clientes de

nuestro centro con el fin de obtener información sobre sus hábitos deportivos y podernos dirigir mejor a ellos.

3.2.4 Resultados obtenidos

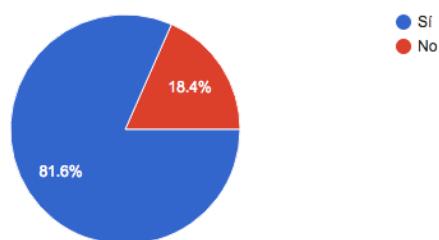
¿En qué rango de edad se encuentra?

125 responses



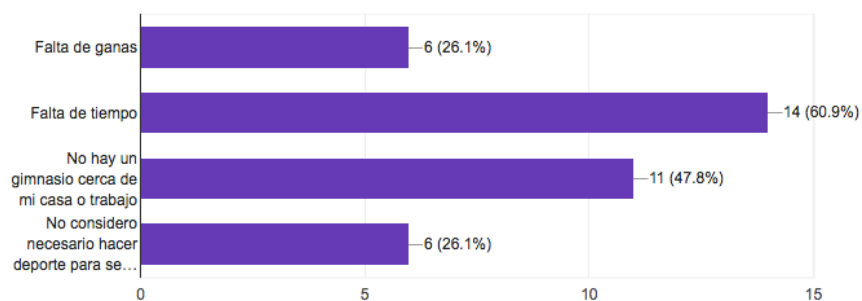
¿Realiza algún tipo de actividad física (gimnasio, deporte al aire libre, ejercicio en casa, etc.) habitualmente (más de 2 veces por semana)?

125 responses



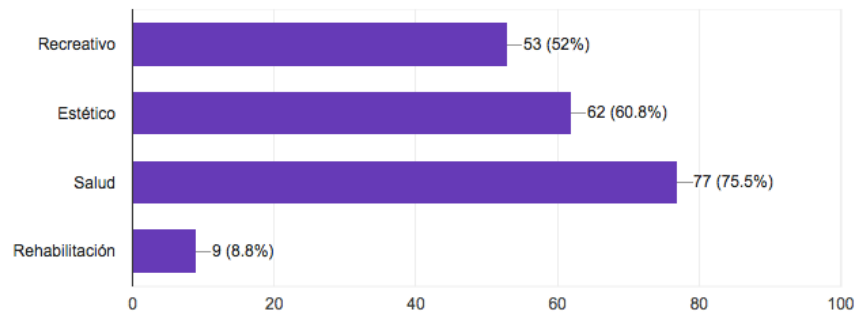
Si su respuesta es negativa responda esta pregunta. De lo contrario, pase a la siguiente. ¿Cuál es la razón de no hacerlo? (puede marcar más de una opción)

23 responses



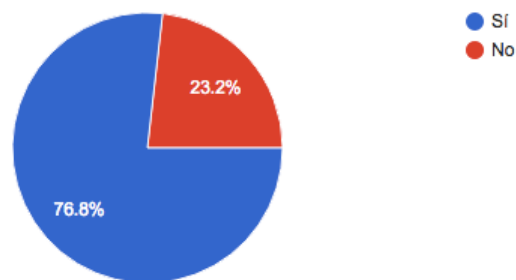
¿Qué motivo le lleva a hacer deporte? (puede marcar más de una opción)

102 responses



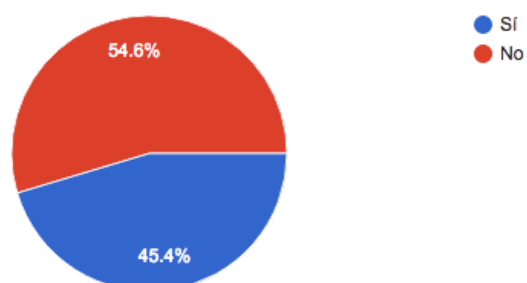
¿Está actualmente apuntado a algún gimnasio?

125 responses



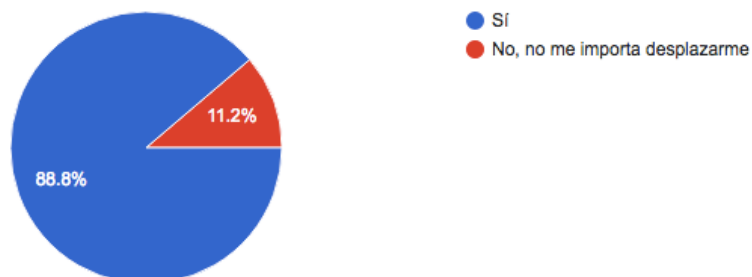
Si su respuesta es positiva responda esta pregunta. De lo contrario, pase a la siguiente. ¿Cambiaría de gimnasio si le ofrecieran mejores prestaciones?

97 responses



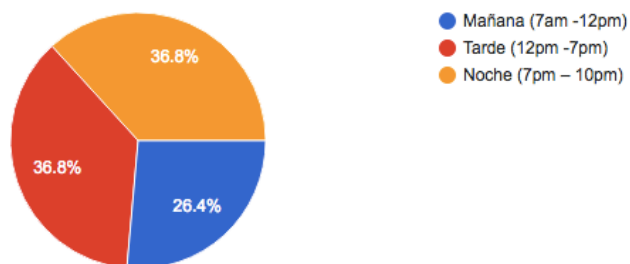
¿Se apuntaría a un gimnasio por el hecho de que esté cerca de su trabajo o residencia?

125 responses



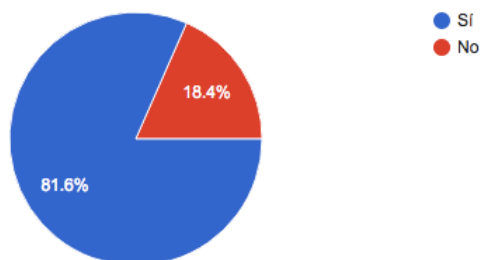
¿En qué rango de horario iría?

125 responses



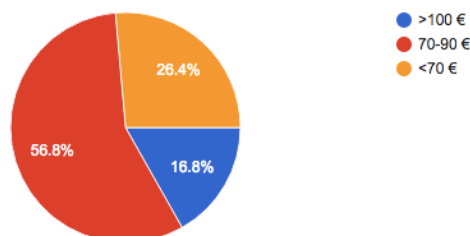
¿Considera esencial que en un gimnasio se ofrezcan clases dirigidas (zumba, spinning, box, etc.)?

125 responses



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un gimnasio que ofrezcan una atención exclusiva y personalizada y una gran variedad de servicios de muy alta calidad (actividades dirigidas, zona de aguas, entrenador personal, planes de nutrición y medicina etc.)?

125 responses



Fuente: Elaboración propia (datos obtenidos de formularios Google. Encuesta realizada en marzo de 2018.

3.2.5 Conclusiones

En primer lugar, podemos afirmar que nos encontramos ante un público bastante deportista, ya que 8 de cada 10 practican alguna actividad física.

Por otro lado, observamos que los motivos para asistir al gimnasio son varios, liderando la estética y la salud, pero sin olvidarnos del motivo recreativo y de rehabilitación por alguna lesión. Como ya hemos visto a lo largo de este plan de negocio, nuestro centro además de contar con todo tipo de equipos de última generación, fomenta la diversión ofreciendo actividades dirigidas y presta servicios de nutrición y rehabilitación.

Además, la encuesta refleja un dato esperanzador en cuanto a la captación de clientes, ya que existe un 45,4% de clientes de otro gimnasio que estarían dispuestos a cambiar de centro si el mismo ofreciera mejores prestaciones que al que acuden actualmente.

También observamos que en cuanto al horario, a pesar de que la franja horaria más concurrida es la de 12:00 a 19:00, todas ellas se encuentran prácticamente igualadas. Es por ello, que nuestro centro deportivo gozará de un amplio horario de apertura, con el fin de poder adaptarnos a todos nuestros clientes.

En relación a la importancia de las clases dirigidas, comprobamos que más del 80% consideran que la prestación de las mismas es imprescindible en un gimnasio y por esta razón, nuestro centro contará con una amplia variedad.

Por ultimo, en cuanto al precio, podemos ver que más de la mitad de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 70 y 90 euros y el 26.4% pagaría hasta más de 100 euros. Nuestra tarifa se establecerá en el rango de 70 y 90 euros, con las particularidades de los alumnos y profesores de la ETSII y los socios VIP.

4. CAPÍTULO TERCERO: PLAN DE MARKETING

4.1 Segmentación y público objetivo

Segmentar un mercado consiste en dividir el mercado amplio y heterogéneo en pequeños grupos de consumidores homogéneos, es decir, con necesidades y deseos similares, para poder llegar de mejor forma a los mismos (Smith, 1956). De esta manera, podremos dirigir las acciones de marketing adaptadas a cada uno de segmentos elegidos para ofertar nuestro servicio, de una forma más fácil y eficiente.

Para segmentar el mercado utilizaremos unos factores básicos que nos ayudarán a diferenciar los distintos grupos existentes y a quiénes queremos dirigirnos. Estos factores básicos son los explicados a continuación.

Factores demográficos

El servicio que ofrecerá el CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO va dirigido a unos clientes que buscan los servicios de más alta calidad con unos precios competitivos que trabajen o residan en la zona, o sean alumnos o profesores de la ETSII, ya que el gimnasio se ubicará en su campus universitario. Por otro lado, el servicio está enfocado a ambos sexos, sin hacer distinción entre los mismos, ya que hoy en día, podemos ver tanto a hombres como a mujeres en todo tipo de actividades, con edades comprendidas entre los 18 y los 65 años y con una renta media-alta.

Factores geográficos

El centro deportivo estará situado en el Paseo de la Castellana, zona de negocios de Madrid, consiguiendo así un publico de aquellos que resida en la zona, los propios alumnos y profesores de la universidad, pero sobretodo, ejecutivos que trabajen en cualquiera de los negocios colindantes a nuestro gimnasio.

Factores socio-económicos

Nuestro servicio va claramente enfocado a personas con una renta media-alta, ya que la mayor parte de ellas disponen de empleo por la zona o son residentes de la misma

Una vez hemos analizado los principales factores para segmentar podemos concluir afirmando que nuestro publico objetivo serán hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 18 y 65 años, que trabajen, residan o asistan a la universidad, como alumnos o profesores.

4.2 Marketing mix

El marketing mix es una herramienta que sirve para establecer objetivos y crear relaciones con los clientes a través del desarrollo de 12 “ingredientes” que las empresas debían combinar para establecer una completa estrategia de marketing (Borden, 1984). Estos ingredientes son el diseño, el precio, la marca, los canales de distribución, el personal de ventas, la publicidad, la promoción, el empaquetado, la exhibición, el servicio, la distribución y la investigación.

Pero como podemos ver muchos de estos elementos pueden ser agrupados en 4 grupos, siguiendo la clasificación de Jerome McCarthy, lo que denominamos como las 4P's (Waterschoot & Bulte, 1992):

4.2.1 Servicio

El producto o servicio en nuestro caso, es la variable más importante del marketing mix ya que es el medio por el que la empresa satisface las necesidades de sus clientes. Como hemos visto anteriormente, engloba varios de los elementos que el profesor Borden estableció como esenciales, como pueden ser el diseño, la marca o el empaquetamiento.

El servicio que ofrecemos es la puesta a disposición de los espacios, equipos y personal cualificado del centro a los usuarios del CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO. Más concretamente, y siguiendo las tendencias actuales, ofreceremos los siguientes servicios: sala de musculación con máquinas de última generación, salas para impartir una gran variedad de actividades dirigidas (adaptive bike, bike virtual, zumba, latino, aerobio, xcore, adaptive jump, step, GAP, strength, crossfit, core express tai chi, pilates, yoga, espalda sana, embarazo activo y adaptive aqua), pistas de pádel y tenis, campo de fútbol, zona de descanso donde estableceremos una zona de sofás para poder trabajar cómodamente, que además contara con wifi gratuito y un restaurante, zona de aguas con piscina y spa, zonas de duchas, vestuarios y duchas, personal trainers, servicios de nutrición y fisioterapia.

En la tabla siguiente se detallan las clases dirigidas que prestaremos y los horarios de las mismas.

Ilustración 14: Clases dirigidas CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
7:00-8:00	Adaptive bike	Bike virtual	Adaptive bike	Bike virtual	Bike virtual	Pilates	Bike virtual
8:00-9:00	Aerobic	Strength	Adaptive jump	Adaptive aqua	Crossfit	Bike virtual	Embarazo act
9:00 -10:00	Core express	Espalda sana	Latino	Core express	Latino	Adaptive jump	Yoga
10:00-11:00	Crossfit	Latino	Bike virtual	Strength	Zumba	Adaptive aqua	Strength
11:00-12:00	Bike virtual	Embarazo act	XCore	XCore	Bike virtual	Strength	Latino
12:00-13:00	Adaptive jump	GAP	Pilates	Yoga	Embarazo act	GAP	Adaptive aqua
13:00-14:00	Tai Chi	Adaptive bike	Strength	Latino	Adaptive aqua	Zumba	GAP
14:00-15:00	GAP	Step	Adaptive jump	Strength	Adaptive jump	Step	Adaptive bike
15:00-16:00	Latino	Core express	GAP	Bike virtual	GAP	Adaptive bike	
16:00-17:00	Zumba	Crossfit	XCore	Zumba	Yoga	Tai Chi	
17:00-18:00	Yoga	Adaptive aqua	Strength	GAP	Step	Core express	
18:00-19:00	Crossfit	Bike virtual	Adaptive jump	Pilates	Crossfit	Latino	
19:00-20:00	Adaptive aqua	Zumba	Adaptive aqua	Crossfit	Bike virtual	Espalda sana	
20:00-21:00	Step	GAP	Step	Adaptive aqua	Pilates	Crossfit	
21:00-22:00	Bike virtual	Pilates	Bike virtual	Pilates	Aerobic	Bike virtual	
22:00-23:00	Strength	Bike virtual	Tai Chi	GAP	Espalda sana		

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, hemos de analizar en que situación dentro del ciclo de vida se encuentra nuestro servicio para ofrecer una estrategia de marketing u otra. El servicio ofrecido por el sector *fitness*, como cualquier producto o servicio, pasa por 4 principales fases: la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive.

En la etapa de introducción, se produce el lanzamiento del producto del servicio en el mercado, donde las ventas son reducidas ya que este no se conoce y los costes suelen ser muy elevados, sin obtener prácticamente beneficios. La estrategia a llevar a cabo en este caso es la de promoción del producto. En nuestro caso, el proyecto de CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO pasa por esta fase, ya que ni siquiera se ha construido aún. Es por ello, que dirigiremos nuestro plan de marketing en esta dirección, ofreciendo promociones y descuentos con el fin de captar clientes en un corto plazo.

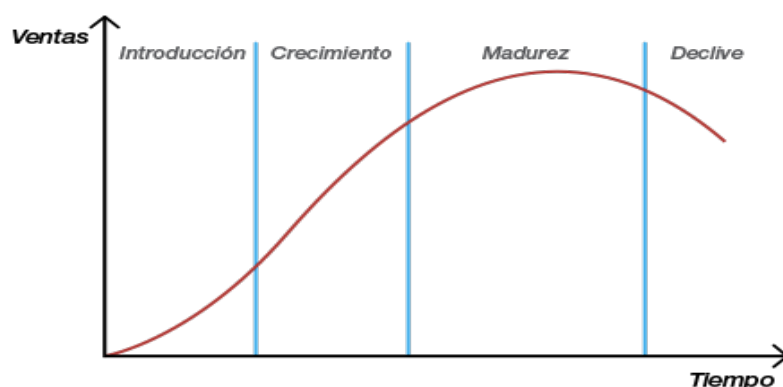
Durante el crecimiento, empiezan a aumentar las ventas, a reducirse los costes gracias a las economías de escala, y con ello a incrementarse los beneficios, pero aun así el producto necesita un gran desarrollo y promoción. Trataremos de llegar a esta etapa lo

más rápido posible y, cuando lo hagamos, estableceremos una estrategia de marketing más dirigida a la fidelización de los clientes que a la de captación de clientes.

La madurez se caracteriza porque el crecimiento de las ventas se estanca y comienza a haber una estabilización y consolidación del producto o servicio prestado dentro del mercado, lo cual provocará unos beneficios elevados. Una vez se asume que el producto es de calidad y fiable, trata de personalizarse para diferenciarse del resto de la competencia.

Finalmente, en el declive, las ventas empiezan a descender ya que el mercado se encuentra saturado y el producto comienza a quedar obsoleto. Esta etapa debe evitarse siempre. Cuando veamos que podemos acercarnos a la misma, nuestro objetivo será el de relanzamiento del producto mediante innovaciones en el mismo.

Ilustración 15: Ciclo de vida de un producto o servicio



Fuente: Pinterest

4.2.2 Precio

El precio es la cuota que los clientes estarán dispuestos a pagar a cambio de nuestro servicio (Mariachiara, 2017).

Es uno de los elementos determinantes para lograr un buen posicionamiento en el mercado, pero no es lo único en lo que se fijan los consumidores, ya que sino todos elegirían el de precio inferior. El consumidor, al igual que lo hacen las empresas, hacen un estudio de mercado para elegir el servicio que más se adapte a sus necesidades, teniendo en cuenta calidad, proximidad, experiencias pasadas y, por supuesto, el precio.

Por lo que, nuestro servicio debe conseguir esa ventaja competitiva respecto del resto de competidores, para que sea elegido frente a otros.

Es por ello, que para establecer el precio debemos atender a varios factores:

- Tipo de servicio ofertado: como ya venimos viendo a lo largo de este plan de negocio, nuestro centro deportivo pondrá a disposición de sus clientes una serie de servicios como clases dirigidas, máquinas de última generación, zona de piscina, zona de duchas y vestuarios o zona de cafetería, siempre contando con el factor diferenciador de la calidad sobresaliente.
- Demanda del servicio: se toma como referencia para establecer nuestro precio, lo que un consumidor está dispuesto a pagar por dicho servicio. Siguiendo la encuesta realizada anteriormente, la mayor parte de nuestro clientes potenciales estarán dispuestos a pagar por nuestros servicios entre 70 y 90 euros.
- Precio de los competidores: también tendremos que tener en cuenta el precio marcado por la competencia, ya que si difiere mucho a la alza, nuestros posibles clientes no elegirán nuestro centro deportivo y si difiere mucho a la baja podrán pensar que la calidad es muy inferior. En nuestro caso, como ya vimos, contamos con la ventaja competitiva de tener un terreno que la ETSII nos ha entregado en concepto de cesión de suelo, por lo que podremos establecer precios inferiores que los de la competencia, prestando unos servicios de calidad iguales o superiores.
- Posicionamiento del servicio: como referencia para establecer el precio, también debemos tener en cuenta el valor que otorga el cliente a nuestro servicio. El sector del *fitness* está en alza, no solo por los beneficios estéticos que genera, como podía pasar hace unos años, sino también por los beneficios que conlleva para nuestra salud. Por lo que, podemos afirmar que el servicio, en términos genéricos, se encuentra bien posicionado. Más concretamente, el CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO, de igual manera, se posicionará en un buen lugar, ya que ofreceremos servicios de muy alta calidad y a precios competitivos, carencia de la mayor parte de nuestros competidores. Aunque sí que es verdad, que existen gimnasios como GoFit que, gracias a la concesión del Ayuntamiento de Madrid, es capaz de prestar un servicio de alta calidad a precios inferiores que los nuestros,

pero hemos de saber que en estos centros existe actualmente una lista de espera de más de un año, por lo que muchos de estos potenciales consumidores estarán dispuestos a acudir a nuestro centro.

- Costes de producción: será importante su correcta determinación ya que nuestro precio siempre deberá estar por encima del umbral de rentabilidad para obtener ganancias. A partir de tal umbral, trataremos de establecer un precio que nos produzca el mayor margen de beneficios posible, teniendo en cuenta la calidad ofrecida y el precio de nuestros competidores. La empresa adoptará estrategias para mantener atractivo su producto, como pueden ser bajar los costes de producción, bajar su margen de beneficios o mantener el precio elevado pero invirtiendo en campañas publicitarias que hagan percibir el servicio como superior frente al resto de los ofrecidos por el mercado. En nuestro caso, una vez más, hacemos mención a la ventaja con la que contamos en relación con el terreno recibido por la ETSII, lo cual nos permitirá en gran medida la reducción de los costes de producción

Teniendo en cuenta los factores de precio analizados, el CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO establecerá un precio en base a los costes, los cuales obtendremos del plan económico-financiero, y a las tarifas de la competencia. Además, hemos decidido dividir a nuestros clientes en tres grupos:

- Socio VIP: pagará 100 euros mensuales
- Socio estándar: pagará 80 euros mensuales
- Socio procedente de la ETSII: pagará 40 euros mensuales, porque como ya hemos dicho este colectivo recibe una reducción del 50% del precio estándar.

Por ultimo, recordar que no cobraremos matrícula al inscribirse en el centro, ya que consideramos que ésta se establece con el fin de evitar que los clientes cambien de centro y tengan que pagarla de nuevo. En nuestro caso, como ofreceremos unos precios muy competitivos respecto al resto de competidores, no tenemos amenaza de que los clientes puedan elegir otro centro.

4.2.3 Distribución

La distribución es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios (Soriano, 1990).

En nuestro caso, todos los servicios se prestarán en las instalaciones del centro, en un amplio horario que irá de 7:00 a 23:00 de lunes a viernes, de 9:00 a 22:00 los sábados, domingos y festivos. Este horario está pensando para que todos aquellos que opten por realizar deporte antes de sus clases o trabajos, tengan la opción, ya que estos no suelen empezar antes de las 8:30 o 9 de la mañana, al igual que aquellos que prefieran hacerlo a ultima hora del día, también puedan. Además permanecerá abierto todo el año exceptuando los días de Navidad, Año Nuevo y 1 de mayo.

Nuestro centro contará con el personal necesario para hacer llegar todos nuestros servicios, desde recepcionistas encargados de inscribir a los clientes e informarles de los aspectos generales hasta empleados cualificados dentro del sector *fitness* para orientar a los consumidores de los servicios prestados.

Por otro lado, siguiendo con las tendencias del mercado y con el fin de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, otro canal de distribución de nuestros servicios serán la pagina web, las redes sociales y la aplicación, donde se detallaran las clases y horarios del centro. Además destacar que para establecer un contacto mas directo con el cliente daremos la opción tanto dentro de la aplicación como mediante el suministro de un correo electrónico, para realizar todas las cuestiones y sugerencias que puedan surgir.

4.2.3 Promoción

La promoción conlleva aquellas acciones que realizan las empresas con el objetivo de dar a conocer sus productos o servicios para provocar un deseo de compra entre los consumidores (Soriano, 1990). Por ello, los objetivos fundamentales en los que debemos basar la promoción del centro deportivo son informar sobre el servicio: será esencial distribuir información sobre los servicios que prestaremos incluso desde antes de la inauguración del centro con el fin de captar el mayor número de clientes y crear inducción de compra.

Las estrategias de promoción son las habilidades y destrezas utilizadas para dar a conocer e informar sobre nuestro producto a los clientes actuales y potenciales (Jiménez Sánchez, 2014). Algunas de estas estrategias utilizadas para persuadir e influenciar las actitudes y comportamientos de los consumidores son la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo o la venta personal.

Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta que consiste en proporcionar incentivos a los consumidores, con el fin de aumentar las ventas. En nuestro caso, como se trata de un nuevo centro deportivo, lo que trataremos es de captar nuevos clientes con tres principales promociones.

La primera de ellas, será para aquellos que se inscriban antes del día de inauguración del centro se beneficiaran de un descuento del 20% en su tarifa durante un año. La segunda promoción consistirá en la reducción en el precio al contratar tarifas de varios meses. Por último, ofreceremos paquetes dirigidos a empresa donde, siguiendo las tendencias del mercado para este tipo de clientes (GGR, 2016), negociaremos ofertas con las empresas a la zona comprometidas con el fomento de los hábitos saludables y el ejercicio habitual.

Publicidad

Una forma de llegar a nuestros consumidores potenciales es mediante el envío de emails a las empresas de la zona para que los suministren entre sus empleados, e incluso, contraten los paquetes de los que hemos hablado anteriormente, implementando la actividad física en la política de recursos humanos de su negocio.

Por otro lado, trataremos de organizaremos actividades *outdoor*, como carreras o pequeñas ligas de futbol o pádel, donde repartiremos camisetas con el logo del centro.

Marketing online

Internet ha generado una gran variedad de oportunidades para todo tipo de organizaciones, por lo que hoy en día es prácticamente imprescindible el uso del mismo en el marketing de nuestra empresa. Además, otro incentivo de utilización del mismo es fijarse en el público al que nos estamos dirigiendo, aunque trataremos de cubrir un amplio rango de edad, un importante grupo dentro de nuestros potenciales clientes son los denominados millennials, los cuales han nacido con todo tipo de tecnologías al alcance

de su mano. Además, hemos de tener en cuenta que nuestro servicio va sobretodo dirigido a un publico que trabaja, los cuales también se encuentran en continuo contacto con el mundo online. Por todo ello, la tecnología es el mejor medio para llegar a todos nuestros clientes.

Los medios elegidos para llevar a cabo este marketing online serán la página web, las redes sociales y una aplicación móvil del centro.

La página web que contará con horarios, clases, artículos relacionados con la salud y el ejercicio, nuevas promociones que puedan ir surgiendo y un contacto directo, como es el email y un numero de teléfono, con el fin de que se puedan plantear todo tipo de dudas o sugerencias a través de este medio.

Las redes sociales elegidas son Instagram, Facebook y Twitter. En todas ellas dispondremos de una cuenta donde iremos colgando novedades sobre el centro, para que tanto clientes como los que no lo son puedan estar informados de las prestaciones que ofrecemos.

La aplicación móvil del centro seguirá la línea de la página web pero en un formato más accesible.

Marketing dirigido a ejecutivos

Como ya hemos comentado a lo largo del trabajo, una gran parte de nuestros futuros clientes serán trabajadores de la zona. Es por ello, que implantaremos acciones de marketing que puedan adaptarse a este colectivo de la forma mas eficiente posible y siguiendo las tendencias actuales (GGR, 2016).

Algunas de estas acciones son la implementación de wifi gratuito en todo el centro; una zona de sofás y mesas donde todo aquel que necesite un lugar para trabajar cómodamente, pueda hacerlo; acceso a internet desde todas las máquinas; actividades dirigidas *express*, es decir con una duración de 20 minutos, para todos aquellos que tengan un tiempo reducido, puedan igualmente asistir al gimnasio; y plataformas tecnológicas como *WeFitter* o *MyVitale*, que actúan como personal trainner de forma online estableciendo planes de deporte adaptados a cada uno y que pueden ser seguidos desde cualquier sitio.

5. CAPITULO CUARTO: PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

5.1 Introducción

En el plan de operaciones y procesos se detallarán los aspectos técnicos y organizativos de la actividad empresarial que desarrolla el CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO.

Comenzaremos haciendo una descripción de la ubicación elegida y las ventajas que la misma nos aportará. Tras ello, desarrollaremos la distribución interna que tendrá el centro deportivo y, por último, analizaremos las operaciones y procesos que desarrollaremos.

5.2 Ubicación

La ubicación del centro es un aspecto esencial para todo negocio, ya que determinará el público objetivo al que debemos dirigirnos y con ello la estrategia que deberemos establecer.

En nuestro caso, el CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO se situará en el campus universitario de la ETSII entre las calles Pedro de Valdivia y José Gutiérrez Abascal. Este campus se encuentra en el distrito 04 - Salamanca, barrio 46 - Castellana, en la ciudad de Madrid.

Actualmente, se encuentran en estos terrenos un campo de fútbol sala, una pista de tenis y un frontón, y a pesar de que las pistas de tenis han sido reformadas hace relativamente poco, consideramos que no están siendo rentabilizadas al máximo, por lo que esta será nuestra principal labor. Además, en el terreno que utilizaremos también está ubicado el parking de profesores, por lo que también construiremos un parking subterráneo para uso de profesores, alumnos y clientes del centro.

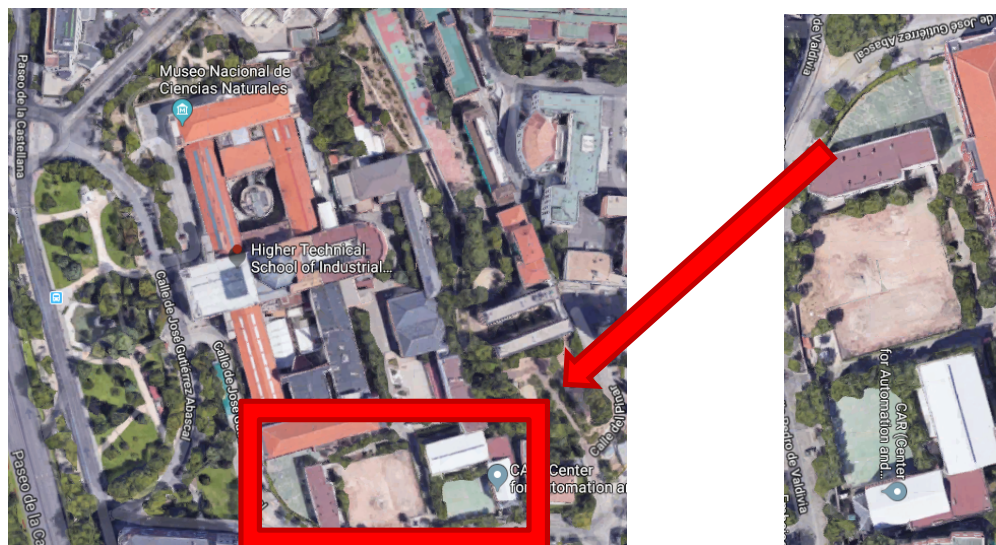
Por otro lado, es importante hacer mención a lo privilegiada que es la localización, ya que como hemos dicho anteriormente, se trata del centro de negocios de Madrid y de una zona residencial caracterizada por su renta media-alta, y al cual se puede acceder fácilmente.

Ilustración 16: Mapa localización CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO



Fuente: Google Maps. Obtenido en abril de 2018

Ilustración 17: Mapa satélite de la ETSII y lugar donde localizaremos el centro



Fuente: Google Maps, Obtenido en abril de 2018

El terreno señalado, que es donde instalaremos nuestro centro, cuenta con 7.000 m² los cuales distribuiremos en 4 plantas, además del parking subterráneo. Por lo que nuestro centro dispondrá de unos 28.000 m².

5.2 Distribución de la planta

Como ya hemos hecho mención en el apartado anterior, disponemos de un gran terreno en el que construiremos cuatro plantas dedicadas al gimnasio más la planta subterránea para el parking. Todas ellas deben de ser distribuidas con el fin de que proporcione comodidad, tanto para el cliente como para el personal.

Por ello, hemos decidido que la distribución será la siguiente:

La primera planta contará con una recepción, un pabellón polideportivo, vestuarios, despachos, la zona de aguas y una zona de descanso con restaurante.

Ilustración 18: Fotografías primera planta

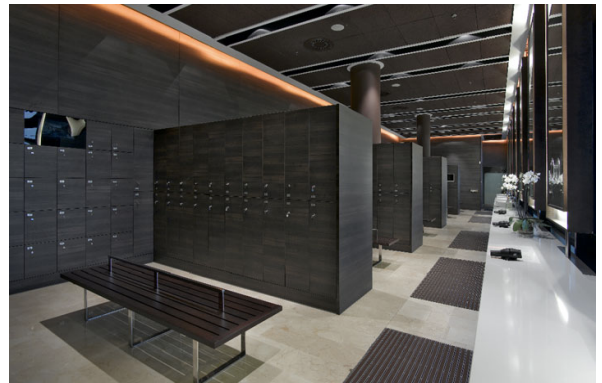
- Recepción, vestíbulo y pasillos. Superficie: 300 m²



- Pabellón polideportivo con gradas móviles que contará con una pista de baloncesto, otra fútbol sala y otras dos de vóleybol. Superficie: 2.000 m²



- Vestuarios de hombres y mujeres con duchas y baños. Superficie: 1.000 m²



- Despacho de entrenadores personales, nutricionista y fisioterapeuta. Superficie: 200 m²



- La zona de aguas, contará con una piscina cubierta, piscina exterior, spa y duchas. Superficie: 3.000 m²



- Zona de descanso con restaurante: 500 m²



Fuente: imágenes Google (Go Fit). Obtenidas en abril de 2018.

La segunda planta estará dedicada a salas para realizar actividades dirigidas. Se detallan tales clases y horario en la ilustración 14. Todas estas salas proporcionarán el material necesario para la clase, en caso de ser necesario para la misma. Superficie de todas ellas: 7.000 m².

Ilustración 19: Fotografías segunda planta



Fuente: Imágenes Google

En la tercera planta nos encontraremos con la zona de máquinas de cardio y musculación, en una superficie de 7.000 m².

Ilustración 20: Fotografías tercera planta



Fuente: Imágenes Google

Finalmente, la cuarta planta estará dirigida a las 4 pistas de tenis y las 8 de pádel.

Ilustración 21: Fotografías cuarta planta



Fuente: Imágenes Google

5.3 Planificación de operaciones y procesos

En este apartado describiremos las operaciones y procesos que se llevarán a cabo antes de la apertura del centro y durante la actividad diaria. En nuestro caso, al tratarse de una empresa que presta un servicio, no existe un proceso productivo como tal, por lo que nos centraremos en la descripción de los procedimientos que se precisan para ofrecer el servicio.

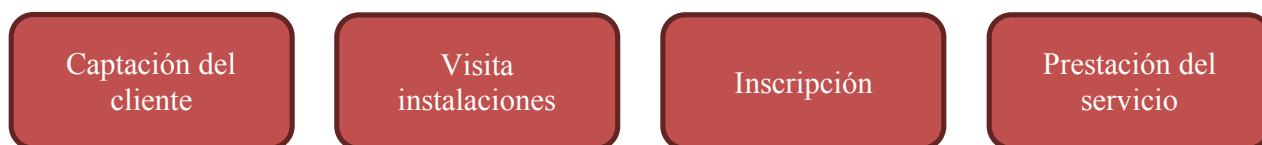
Descripción detallada del proceso productivo:

Ilustración 22: Procesos del centro

PROCESOS PREVIOS



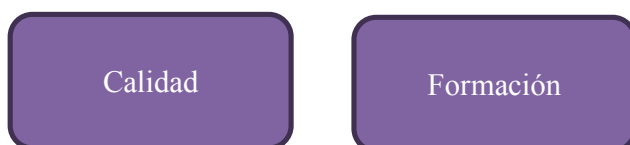
PROCESOS DE REALIZACIÓN



PROCESOS DE GESTIÓN Y CONTROL



PROCESOS DE MEJORA



Fuente: Elaboración propia

Procesos previos

Negociación con la ETSII: una vez determinada la ubicación que tendrá el centro, ya contactamos con la universidad y le propusimos la construcción de un gimnasio y un parking subterráneo en el terreno que ahora ocupan sus instalaciones deportivas.

La forma de llevarlo a cabo será mediante una cesión de uso de esos terrenos por 40 años, a cambio de lo cual le pagaremos a la ETSII un canon de 2 millones de euros anuales y construiremos el centro deportivo el cual revertirá a la universidad transcurrido ese plazo.

En la medida en que la universidad forma parte del Sector Público, esta operación deberá hacerse conforme a la normativa sobre la contratación pública, y más concretamente, deberá tenerse en cuenta la reciente Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

De acuerdo con lo anterior, la universidad ya preparó el pliego de prescripciones técnicas particulares que han de regir en el contrato de concesión de obra pública para la redacción del proyecto, construcción y explotación del CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO a adjudicar por procedimiento abierto.

Nuestra empresa se presentó a dicha adjudicación y resultó adjudicataria de la misma. Durante lo que queda de este año se realizarán todos los trámites administrativos y urbanísticos necesarios para la construcción del centro, para poder comenzar con la construcción del mismo a finales de este año 2018.

Construcción: durante el año 2019 se llevará a cabo la construcción del centro deportivo de acuerdo con el pliego de prescripciones anteriormente mencionado, esperando estar en condiciones de funcionamiento el 1 de enero de 2020. Además, destacar que se tratará de un centro sostenible que utilizará energía solar.

Compras: será imprescindible contar con todos los equipos necesarios para prestar el servicio, para lo cual deberemos planificar las compras con el tiempo necesario y prever el desgaste que estos pueden sufrir, dotando provisiones con el fin de renovar tales equipos cuando que sea conveniente. Al tratarse de una empresa que presta servicios, además de poner a disposición los equipos, deberemos contar con profesionales de todo rango, desde recepcionistas o personal de la limpieza, hasta personal trainers o médicos especializados en nutrición o fisioterapia.

Recursos humanos: el responsable de recursos humanos, como ya veremos más adelante, es imprescindible para planificar el correcto funcionamiento del personal del gimnasio.

Procesos de realización

Captación del cliente: el punto de partida de cualquier negocio será captar al mayor número de clientes posibles. Para ello, como ya vimos en el plan de marketing, llevaremos a cabo diferentes acciones dirigidas a aumentar nuestra clientela vía redes sociales, promociones o paquetes para empresarios.

Visita instalaciones: daremos la opción, a todos aquellos que estén barajando la opción de inscribirse en el gimnasio, de visitar las instalaciones con el fin de que vean la calidad y variedad de las mismas y que nos elijan como centro deportivo.

Inscripción: una vez el cliente haya decidido inscribirse en nuestro centro, se le abrirá una ficha personal, con sus datos personales y la tarifa elegida. Además, se le proporcionará una tarjeta *contactless* que, junto a la huella dactilar del cliente, permitirá el acceso y salida del centro, al igual que su evolución. A la hora de la inscripción, deberemos distinguir entre tres tipos de clientes: socio VIP, socio estándar o socio procedente de la ETSII.

Prestación del servicio: una vez el cliente se haya inscrito en el centro, pasará a hablar con un entrenador personal que le hará una ficha con su peso, altura, rutina deportiva y hábitos alimenticios para poder seguir la evolución del mismo y adaptarlo a sus deseos y necesidades. Tras ello, ya podrá pasar a utilizar todos los servicios que el centro presta.

Procesos de gestión y control

Gestión: referida a la correcta distribución y realización de las operaciones y procesos de la empresa. La gestión será tanto en el ámbito de los servicios prestados, es decir, las tareas que han de realizar los trabajadores del centro, como en la parte documental, es decir, llevar un control interno sobre las inscripciones y pagos de los clientes y sobre el trabajo de los empleados.

Revisión: todos los procesos y operación que lleve a cabo la empresa deberán pasar por un proceso de revisión con el fin de que todo funcione correctamente.

Procesos de mejora

Calidad: la calidad es uno de los elementos claves en nuestro negocio, por lo que es muy importante cuidar este elemento diferenciador. En línea con el proceso de revisión, se

harán encuestas a los clientes sobre las instalaciones y servicios prestados por el centro, al igual que se brindará la opción de mandar sugerencias sobre los posibles cambios.

Formación: con el fin de poder ser el centro de referencia y poder brindar la máxima calidad posible, consideramos imprescindible que nuestros empleados estén suficientemente formados para prestar los servicios, por lo que ofreceremos cursos de formación gratuitos a nuestros empleados.

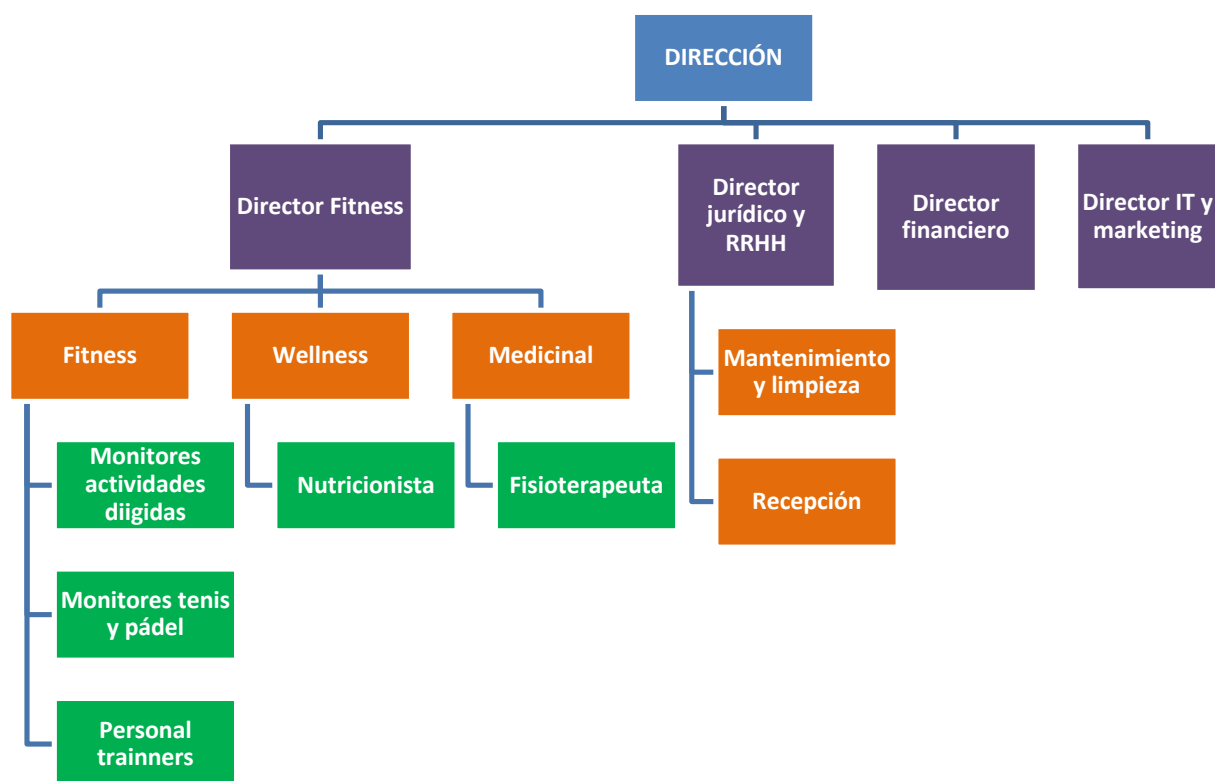
6. CAPÍTULO QUINTO: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Con el objetivo de ser una empresa líder en el sector, deberemos contar con un personal acorde con nuestros valores y compromisos con nuestros clientes. Es por ello, que debemos determinar los requisitos que nuestros empleados deben tener, al igual que establecer la organización, tanto vertical como horizontal, que existirá.

6.1 Organigrama

Lo primero de todo es establecer cual será el organigrama de la organización, es decir, los distintos departamentos que existen y quienes se encuentran dentro de cada uno de ellos.

Ilustración 23: Organigrama del centro



Fuente: elaboración propia

6.2 Descripción de los puestos de trabajo

Una vez establecido el organigrama de la organización, debemos pasar a definir cada uno de los puestos del mismo.

Dirección y servicios generales

Se trata del nivel superior dentro de la organización, recayendo en él la máxima responsabilidad. Se encargará de la gestión diaria del centro y la coordinación de todos los departamentos. Algunas de las tareas más comunes son la de planificación financiera, supervisión de las instalaciones y del personal, planificación del uso del espacio y los equipamientos y garantizar el buen funcionamiento del centro (Educaweb, 2018).

A su cargo tendrá cuatro personas que se encargarán de asistirle en todas las cuestiones financieras, jurídicas y de recursos humanos y de marketing y tecnología.

Empleados en este departamento:

- 1 director general
- 1 director fitness: dirigirá el departamento Fitness, Wellness y Medicinal
- 1 director financiero
- 1 director jurídico y de recursos humanos: se encargará de los departamentos de mantenimiento y limpieza y recepción
- 1 director de IT y marketing

Fitness

Dentro de este departamento encontramos tres principales figuras: los monitores de las clases dirigidas, los monitores de tenis y pádel y los entrenadores personales. Al frente de este departamento habrá un director de fitness coordinando a todos ellos.

En el caso de los monitores de las clases dirigidas, estarán cualificados para la actividad que vayan a impartir, además de ser proactivos a ayudar a los alumnos, variados en sus ejercicios y amables en su trato.

Los monitores de tenis y pádel se encargarán de impartir clases particulares o colectivas de esta actividad.

Respecto a los entrenadores personales trabajarán con aquellos clientes que quieran obtener información sobre determinadas rutinas, planificando las mismas según las

necesidades y gustos que tengan. Por tanto, deberán ser buenos comunicadores, capaces de estimular y motivar y flexibles a la hora de cambiar aquellos planes que no funcionen (Educaweb, 2018).

Todos los entrenadores personales serán seleccionados por sus conocimientos deportivos, pero también por los de nutrición y salud. Es por ello, que estarán coordinados por el fisioterapeuta en todos los temas relacionados con el ejercicio físico, y por el nutricionista en los temas relacionados a la alimentación.

Empleados en este departamento:

- 12 monitores de clases dirigidas
- 2 monitores de tenis y pádel
- 12 entrenadores personales

Wellness

El nutricionista será un experto en dietética y nutrición, promoviendo una alimentación saludable acompañada de ejercicio físico habitual. Deberá mostrar empatía con sus clientes y ser capaz de transmitir los conocimientos científicos que tiene, estableciéndoles unos planes de nutrición y deporte ajustados a sus necesidades y objetivos (Educaweb, 2018). Su asesoramiento también lo realizará a través de los entrenadores personales, a los cuales coordinará en esta materia.

Empleados en este departamento:

- 1 nutricionista

Medicinal

El fisioterapeuta evaluará y tratará con aquellas personas que hayan sufrido alguna lesión o tengan alguna molestia en alguna parte de su cuerpo. Establecerán ejercicios a sus pacientes para aliviar el dolor y mejorar sus movimientos. Deberán tener habilidades de observación, capacidad de explicarse claramente, a la vez que paciencia para ayudar a sus pacientes (Educaweb, 2018). Su asesoramiento también lo realizará a través de los entrenadores personales, a los cuales coordinará en esta materia.

Empleados en este departamento:

- 1 fisioterapeuta

Mantenimiento y limpieza

El mantenimiento y la limpieza son esenciales en un centro de nuestras características, por lo que aquellos que se encuentren en este departamento deberán efectuar el mantenimiento y la limpieza de todas las instalaciones y maquinaria de un modo eficiente y siempre sin perturbar al cliente (Educaweb, 2018).

Empleados en este departamento:

- 5 empleados

Recepción

Los recepcionistas serán los encargados de dar la bienvenida a los clientes u otros visitantes. Puesto que será la primera imagen que, todo aquel que entre, se lleven de nuestro centro, deberán ser capaces de transmitir la filosofía del mismo, al igual que atender las preguntas y sugerencias de todos ellos, atender las llamadas, inscribir, concertar citas y cobrar facturas (Educaweb, 2018).

Empleados en este departamento:

- 5 recepcionistas

6.3 Política retributiva

Tras haber realizado un estudio sobre los salarios percibidos por el personal de este tipo de centros, hemos determinado los mismos.

Después de valorar el establecimiento de una retribución variable, se ha decidido no hacerlo en la medida en que acarrearía mayores inconvenientes (dificultad de establecer variables objetivas para su percepción, generar descontento entre los empleados que tuvieran una menor retribución, etc.) que ventajas.

Como forma de incentivar a que todos los empleados den lo mejor de si mismos y procuren en todo momento satisfacer las necesidades de nuestros clientes, todos ellos serán sometidos a una evaluación continua en la que se tendrán en cuenta la calificación realizada por los clientes. De esta forma, todos aquellos que periódicamente no pasen el umbral de “satisfactorio”, serán advertidos y en caso de que no cambien su

comportamiento, podrán ser despedidos. Esta política se llevará a cabo con el fin de conservar la alta calidad del centro como lema principal.

Ilustración 24 : Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL				
Puesto	Nº de empleados	Salario individual	Salario conjunto	Seguridad Social
Director General	1	65.000	65.000	20.800
Director Financiero	1	38.000	38.000	12.160
Director jurídico y rrhh	1	38.000	38.000	12.160
Director de IT y marketing	1	38.000	38.000	12.160
Director de fitness	1	35.000	35.000	11.200
Monitores de clases dirigidas	12	28.000	336.000	107.520
Monitores de tenis y pádel	2	28.000	56.000	17.920
Entrenadores personales	12	28.000	336.000	107.520
Nutricionista	1	35.000	35.000	11.200
Fisioterapeuta	1	35.000	35.000	11.200
Mantenimiento y limpieza	5	15.000	75.000	24.000
Recepcionistas	5	15.000	75.000	24.000
TOTAL	43		1.087.000	347.840

Fuente: Elaboración propia

7. CAPÍTULO SEXTO: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1 Plan de inversiones y financiación

Respecto a las inversiones, señalar que estas consistirán en la construcción del centro deportivo y en la adquisición del equipamiento y material necesario del mismo.

Para la construcción del centro hemos solicitado presupuesto a tres empresas, todas ellas con una amplia experiencia en la construcción de este tipo de centros, que nos han remitido los siguientes presupuestos:

- Empresa A: 18.000.000
- Empresa B: 15.000.000
- Empresa C: 13.000.000

Tras haber analizado las tres ofertas, nos hemos decantado por la empresa B, ya que su precio es acorde con lo que teníamos previsto gastarnos y su calidad, a diferencia de la empresa C, es muy alta.

En cuanto al equipamiento, también nos han presentado tres ofertas de tres diferentes empresas.

- Empresa A: 2.000.000
- Empresa B: 1.000.000
- Empresa C: 700.000

En línea con lo dicho durante todo el plan de negocio, nuestro objetivo es prestar la máxima calidad, y es por ello, que nos hemos decantado por la empresa A, que a pesar de presentarnos el presupuesto más alto, es la única que cumple con nuestros requisitos de calidad.

Por lo tanto, como veremos en la siguiente tabla, nuestra inversión total será de 17.000.000 de euros, 15.000.000 para la inversión del centro y 2.000.000 para el equipamiento del mismo.

Ilustración 25: Inversión del centro

Inversión Centro	15.000.000
Equipamiento	2.000.000
Inversión total	17.000.000

Fuente: elaboración propia

Respecto a la financiación se ha solicitado un préstamo a largo plazo, a 10 años, tanto al Banco Santander y como a Bankia, habiendo sido finalmente elegido el del Banco Santander por tener mejores condiciones.

Las condiciones que nos han otorgado son las siguientes:

- Plazo: 10 años
- Importe máximo: 80% de total inversión (construcción del centro y equipamiento): 13.600.000
- Tipo de interés: fijo del 3,75%
- Cuotas constantes

Además de esta financiación, contaremos con el capital aportado por los accionistas de 3.700.000 euros, que nos servirá para financiar el 20% restante de la inversión y disponer de una liquidez de 300.000 como circulante para la gestión de la empresa.

Ilustración 26: Financiación del centro

Recursos Propios	3.700.000
Deudas a LP	13.600.000
Total	17.300.000

Fuente: elaboración propia

7.2 Previsión de cuenta de resultados

Hemos hecho una previsión de cuenta de resultados para los próximos 12 años desde la puesta en funcionamiento del centro, es decir, desde el 1 de enero de 2020.

A continuación señalaremos las cuestiones mas relevantes para la determinación de esa previsión.

7.2.1 Ingresos

Partiendo de una previsión muy conservadora hemos supuesto que el grado de ocupación estará entorno al 80%, es decir, de los 13.500 clientes de ocupación máxima a la que podría llegar el centro, a efectos de la cuenta de resultados hemos supuesto que tan solo llegará a 10.800, a excepción del año 2020, primer año en funcionamiento, en el que consideramos que la ocupación será la mitad de ese 80%, es decir, 5.400.

Como ya señalamos, existirán tres tipos de socios con tres tipos de cuotas distintas: socios VIP, socios estándar, socios que provienen de la ETSII. Apuntar que a partir del años 2021 las previsión de las cuotas y la ocupación se mantiene con un nivel de ocupación del 80%. Por tanto, la previsión para cada uno de ellos es la siguiente:

Ilustración 27: Cuotas y ocupación de socios y previsión de las mismas

	mensual	anual	número socios	2020	2021
Socios VIP	100	1200	1.000	500	1.000
Socios	80	960	9.000	4500	9.000
Socios ETSII	40	480	800	400	800
			10.800	5400	10.800

Fuente: elaboración propia

También contamos con la existencia de un restaurante que se adjudicará a una empresa externa y por la que percibiremos una renta anual de 20.000 euros el primer año por prever una menor ocupación, y 30.000 euros los años siguientes, con la actualización del IPC que hemos previsto del 2%.

7.2.2 Gastos

Aprovisionamientos

Hemos previsto un gasto en aprovisionamientos de 220.000 para el año 2020 y de 260.000 para los años siguientes actualizables con el IPC del 2%. En esta partida se incluirán todas las compras necesarias para el funcionamiento del centro, como los productos de limpieza.

Gastos de personal

En este capítulo incluimos la previsión de gastos de personal a la que ya nos hemos referido anteriormente y que corresponden a los sueldos y salarios de los 43 empleados y

a la Seguridad Social a cargo de la empresa, para la cual hemos previsto un 32% de los sueldos.

A pesar de haber previsto para el primer año un 50% de ocupación respecto al 80% de los siguientes, siguiendo con esa previsión conservadora, hemos supuesto que todo el personal se incorpora desde el principio y que los gastos de personal evolucionarán con el IPC previsto.

Otros gastos de explotación

En primer lugar hemos incluido el canon de cesión de uso del terreno que será fijo durante todo el periodo concesional por un importe de 2 millones y que tendremos que pagar a la universidad.

En cuanto a los gastos de conservación y reparación hemos estimado, de acuerdo con la media del mercado y teniendo en cuenta la superficie de este centro, en 310.000 euros y que crecerá en los años siguientes según el IPC previsto.

La siguiente partida son las primas de seguros estimadas en 52.000 euros y que corresponderán principalmente al seguro de responsabilidad civil y seguro de daños relativos al centro deportivo.

La publicidad ha sido estimada en 300.000 euros, cifra superior a la que vienen gastando otros centros similares teniendo en cuenta nuestro plan de marketing previsto.

La partida de suministros asciende a 700.000 euros. En ella se incluye fundamentalmente el suministro eléctrico y de agua para las instalaciones.

Los tributos a pagar se han estimado en 150.000 euros y corresponden fundamentalmente al IBI, IAE y otros tributos locales.

Amortización inmovilizado

En la amortización del inmovilizado hemos incluido dos partidas.

La primera de ellas es la correspondiente a la amortización del centro que asciende a 375.000 euros anuales, que es el resultado de dividir el importe de la inversión realizada para la construcción del centro (15 millones) entre los 40 años de periodo concesional.

La segunda es la referida a la amortización del equipamiento y mobiliario del centro, que se ha estimado en 200.000 euros, que corresponde a un porcentaje de amortización del 10% de este inmovilizado.

Gastos financieros

Los gastos financieros corresponden al préstamo otorgado por el Banco Santander de 13.600.000 euros con un plazo de 10 años y un tipo de interés del 3,75%. Se trata de un préstamo francés cuyas cuota se detallan a continuación:

Ilustración 28: Préstamo Banco Santander

PRÉSTAMO BANCO SANTANDER				
Principal	13.600.000,00			
Tipo interés	3,75%			
Años	10			
Cuota	1.655.954,26			
Año	Principal	Intereses	Cuota	Saldo restante
1	1.145.954,26	510.000,00	1.655.954,26	12.454.045,74
2	1.188.927,54	467.026,72	1.655.954,26	11.265.118,20
3	1.233.512,32	422.441,93	1.655.954,26	10.031.605,88
4	1.279.769,04	376.185,22	1.655.954,26	8.751.836,85
5	1.327.760,37	328.193,88	1.655.954,26	7.424.076,47
6	1.377.551,39	278.402,87	1.655.954,26	6.046.525,08
7	1.429.209,56	226.744,69	1.655.954,26	4.617.315,52
8	1.482.804,92	173.149,33	1.655.954,26	3.134.510,60
9	1.538.410,11	117.544,15	1.655.954,26	1.596.100,49
10	1.596.100,49	59.853,77	1.655.954,26	0,00
	13.600.000,00	2.959.542,56	16.559.542,56	

Fuente: elaboración propia

Impuesto sobre Sociedades

Por último, se incluye el gasto por el Impuesto sobre Sociedades que se ha calculado teniendo en cuenta lo previsto en el artículo 29 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades para las entidades de nueva creación, por la que el tipo aplicable en el año 2021, como primer ejercicio con base imponible positiva, y en el 2022 es del 15%. A partir de ahí, ya se ha considerado el tipo general de 25%.

7.2.3 Resultado del ejercicio

Teniendo en cuenta los ingresos y los gastos estimados hemos obtenido el resultado del ejercicio, que para el ejercicio de lanzamiento asciende a una pérdida de 84.864, como consecuencia de la previsión conservadora realizada en la que consideramos que en este año solo tendrá una previsión del 40%, la cual esperamos superar. A partir de este ejercicio obtenemos todos los años un resultado positivo y superior a los 4 millones de euros, lo que es indicativo de la viabilidad del negocio y de la consecución de una alta rentabilidad por el capital desembolsado por los socios.

7.2.4 Análisis de sensibilidad

Por último, y a pesar de que nuestra previsión es muy conservadora, hemos querido hacer también un análisis de sensibilidad que nos muestre hasta que punto el negocio puede seguir siendo viable si nuestras previsiones de ocupación fueran muy inferiores a las previstas. Así, para este análisis, hemos supuesto que el grado de ocupación sería del 60% del previsto con carácter general en nuestra estimación (80%), es decir, menos del 50% de la ocupación total, menos del 25% para el primer año. Por la parte de los gastos, suponemos que todos ellos se mantienen como si el grado de ocupación fuera el previsto inicialmente.

Este análisis nos muestra que, aún en este supuesto tan extremo, la empresa seguiría generando beneficios con excepción del primer ejercicio, y por tanto, consideramos que el modelo de negocio previsto es viable.

8. CAPÍTULO SÉPTIMO: ASPECTOS LEGALES

8.1 Forma jurídica

La elección de la forma jurídica es una de las decisiones más importantes a la hora de crear una empresa. Es por ello que hay que tener en cuenta varios factores a la hora de elegirla, como el tipo de actividad a realizar, el sector en el que se sitúa la misma o el número de personas que van a participar en su creación.

Tras haber analizado las opciones existentes respecto a la forma jurídica a adoptar hemos optado por una sociedad de responsabilidad limitada (Dirección General de Industria y de la pequeña y Mediana Empresa, 2018) como forma de limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado. A su vez, dentro de esta tipología de sociedades hemos decidido constituir una sociedad limitada fundamentalmente por dos razones. La primera de ellas es que queremos que el accionariado se mantenga en el futuro y en el caso de que alguno de los socios fundadores decida la transmisión de su participación, debe ser autorizado por los restantes socios. La segunda razón es porque la administración y, en general, el régimen jurídico de este tipo de sociedades es más flexible y genera menor coste.

8.2 Constitución de la misma

Respecto a la constitución de la sociedad, los pasos que llevaremos a cabo se detallan a continuación.

En primer lugar, hemos solicitado el certificado negativo de la denominación social, con el fin de comprobar que el nombre societario elegido no se encuentra registrado por otra empresa.

Resumen de la Solicitud de Certificación



Beneficiario y Denominaciones

Finalidad: **CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD**

Beneficiario: **CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO**

Primera Forma Social: **CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO - Sociedad Limitada**

Datos de Facturación

Factura emitida a: **Presentante**

Destinatario: **Silvia Sanchez Mourelo**

Teléfono: **608498298**

E-mail: **ssanchezmourelo@gmail.com**

Practicar retención: **SI**

Destinatario: **Silvia Sanchez Mourelo**

Dirección de facturación:

Calle de José Gutiérrez Abascal, 2

Código postal: **28006**

Población: **Madrid**

País: **España**

Dirección de envío:

Calle Raimundo Fernandez Villaverde 30 312

Código postal: **28003**

Población: **Madrid**

País: **España**

Importe y Mode de entrega

Modo de entrega:

Importe: **22,05 €**

Fuente: Centro de Información y Red de Creación de Empresas y Tramitación electrónica

Una vez nuestro nombre haya sido aceptado, habrá que abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa e ingresar el capital, que en nuestro caso es de 3.700.000€. Tras ello, el banco emitirá un certificado justificativo del desembolso realizado, que deberá presentarse en la notaría.

En tercer lugar, se elaborarán los estatutos de la empresa en los que se recogerán los aspectos fundamentales para el funcionamiento de la sociedad, tales como la denominación social, la actividad en la que va a consistir el negocio, la fecha de cierre de los ejercicios, el domicilio social, el capital social, las participaciones en las que esta dividido su capital y las normas que regirán en la sociedad.

Una vez preparados los estatutos, se llevará a cabo la Escritura Pública ante notario. Este es el acto por el que los socios fundadores procederán a la firma de la escritura de la Constitución de la Sociedad. Deberá realizarse en un plazo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social. La documentación a presentar será el documento de identidad de los socios, la certificación negativa de la denominación social acreditando que no existe otra sociedad con el mismo nombre, los estatutos sociales y la acreditación del desembolso del capital social.

Después de la Escritura Pública, habrá que llevar a cabo una serie de trámites con Hacienda. El primero de ellos será la liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales mediante el modelo 600. Tras ello, se solicitará el número de identificación fiscal, mediante el modelo 036, que deberá presentarse dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad. Además, habrá que darse de alta en el IAE, que es el Impuesto sobre Actividades Económicas, que grava a nivel local la actividad de las empresas, mediante el modelo 036. Por último, habrá que hacer la declaración censal del IVA, aportando todos los documentos anteriormente citados.

Para finalizar el proceso de constitución de la sociedad, habrá que llevar a cabo la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil de Madrid, ya que es donde se encontrará nuestro domicilio social, presentando la Escritura Pública de constitución de la Sociedad, una fotocopia del NIF provisional y la Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.

8.2 Normativa vigente

8.2.1 Normativa societaria y contable

A continuación, hacemos referencia a la normativa más importante que resultará de aplicación para la constitución y funcionamiento de nuestra sociedad, así como para la construcción del nuevo centro deportivo y para la realización de la actividad deportiva que llevaremos a cabo.

- Código de Comercio.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

- Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil.
- Plan General de Contabilidad aprobado por Real Decreto 1514/2007 junto con las normas de obligado cumplimiento aprobadas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas en desarrollo del plan General de contabilidad.

8.2.2 Normativa relativa a la construcción y explotación del centro

- Ley 17/1997, de 4 de julio, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de la Comunidad de Madrid.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, sobre Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 1027/2007, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios.
- Ordenanza Municipal de Tramitación de Licencias Urbanísticas.
- Ordenanza para la Apertura de Actividades Económicas en la Ciudad de Madrid.
- Ordenanza de Gestión y Uso Eficiente del Agua en la Ciudad de Madrid.
- Código técnico en la Edificación.

8.3 Licencias municipales

Una vez inscrita la sociedad en el registro mercantil habrá que atender a los tramites administrativos que se establezcan para la obtención de licencias municipales para la construcción y explotación del centro.

La primera licencia con la que deberemos contar es la licencia de obra que se trata de una licencia municipal obligatoria para la construcción del centro, a la que se le acompañarán los documentos exigidos por esta.

También deberemos contar con una licencia de actividad para poder ejercer la misma, ya que la actividad que prestaremos está sometida a la Ley de Espectáculo Públicos y Actividades Recreativas.

9. CAPÍTULO OCTAVO: RESUMEN EJECUTIVO. CONCLUSIONES

El CENTRO DEPORTIVO CASTELLANA CENTRO es un proyecto que se llevará a cabo con el fin de inculcar un estilo de vida saludable en el centro de negocios de la ciudad de Madrid a través de la construcción de un gimnasio que preste unos servicios de alta calidad a precios muy competitivos.

El centro deportivo se instalará en el campus universitario de la ETSII, quien, a cambio de la cesión de uso del terreno por un periodo de 40 años, recibirá un canon anual y la posibilidad de que sus alumnos y profesores puedan ser socios del centro con una tarifa reducida.

Tras hacer un estudio de las últimas tendencias en el sector *fitness* y del mercado concreto al que nos dirigimos, hemos podido determinar cuáles son los servicios ofertados por nuestros competidores y cuáles son los más demandados por los consumidores, con el fin de dirigirnos a ellos de la mejor manera. También, gracias a este conocimiento que hemos adquirido del mercado deportivo, hemos podido establecer unos precios en base a la competencia de la zona y los costes de producción a los que haremos frente.

Los servicios que el centro ofrecerá irán dirigidos a hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 18 y 65 años, que trabajen o residan en la zona o que sean procedentes de la ETSII en calidad de alumnos o profesores. A todos ellos nos dirigiremos con estrategias de marketing adaptadas a sus características, como son las acciones dirigidas a los ejecutivos o la promoción de nuestros servicios mediante las redes sociales.

En relación a las actividades del centro, contaremos con todo tipo de servicios, desde clases dirigidas de todo tipo, hasta nutricionistas o medicina deportiva, prestados en instalaciones nuevas y modernas distribuidas en cuatro plantas de 7.000 m² cada una. Además, contaremos con un parking subterráneo para todos los clientes y profesores y alumnos de la ETSII, aun cuando no sean socios del centro.

En cuanto a la estructura organizacional, contraemos con 43 empleados divididos en cinco departamentos, que a su vez estarán coordinados por un departamento de dirección.

Respecto a la parte financiera, hemos establecido una inversión de 17.000.000 de euros para la construcción del centro y adquisición del equipamiento del mismo, el cual será financiado, en un 80%, por un préstamo del Banco Santander de 13.600.000 euros a 10

años , y en un 20%, por la aportación de capital de los accionistas de 3.700.000, que además nos proporcionarán un margen de 300.000 euros de activo circulante. Por otra parte, hemos determinado unos ingresos procedentes de las cuotas pagadas por los tres tipos de socios con los que contaremos, a los que se suman la renta recibida por el restaurante que se establecerá en nuestro centro, todo ello suponiendo un 40% de ocupación el primer año y un 80% los restantes. En cuanto a los gastos nos encontramos con las partidas de aprovisionamientos, gastos de personal, otros gastos de explotación, como el canon a pagar a la universidad por la cesión de uso del terreno o la publicidad, las amortizaciones, los gastos financieros procedentes del préstamo bancario y el Impuesto sobre Sociedades. Una vez analizado todo ello, podemos concluir que el proyecto es viable ya que, suponiendo un escenario muy conservador en el que la ocupación es de tan solo el 40%, solo existirían pérdidas el primer año.

Por ultimo, en relación a la parte jurídico-legal, el negocio se llevará a cabo por una sociedad limitada, como forma de limitar la responsabilidad de los socios, mantener el accionariado en el futuro, facilitar la creación de la sociedad y generar menor coste.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asinem. (2018). Congreso Nacional de Eficiencia Energética y Sostenibilidad en Instalaciones Deportivas. Obtenido de <https://congresoimeasinem2018.com/#objetivos>. Último acceso en enero de 2018.
- Borden, N. H. (1984). The concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 7-12.
- Ford, B. R, Bornstein, J. M. , Pruitt, P.T, Ernst &Young LLP (2010). *The Ernst & Young Business Plan Guide*. John Wiley & Sons.
- Castelán, J. y Oros, E. (2011). *Importancia de un plan de negocios*. Contribuciones a la economía. Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>. Último acceso en mayo de 2018.
- Redacción (2018). La FNEID seguirá trabajando por la reducción del IVA de los gimnasios. *CMD Sport*. Obtenido de: <http://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/la-fneid-seguira-trabajando-la-reduccion-del-iva-los-gimnasios/> . Último acceso marzo de 2018.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2018). *Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>. Último acceso en marzo de 2018.
- Colás Bravo, M. P. y Pablos Pons, J. (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.
- Educaweb (2018). Obtenido de <https://www.educaweb.com/>. Último acceso en abril de 2018.
- Giraldo Trujillo, J. C., Zapata Valencia, C.D.; Granada Echeverry, P. (2009). Caracterización de imaginarios de los empleados de la UTP con relación a la práctica de la actividad física. *Investigaciones Andina*, 11(9), 81-92.

- Gonzalez, A. (2018). El FMI baja una décima la previsión de crecimiento de España por la incertidumbre política. *EL PAÍS*. Obtenido de: https://elpais.com/economia/2018/01/22/actualidad/1516625281_811856.html. Último acceso en marzo de 2018.
- Gimnasios Holmes Place. Obtenido de: <http://holmesplace.es>. Último acceso abril de 2018.
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Obtenido de: <http://www.ine.es/>. Último acceso en marzo de 2018.
- Jiménez Sánchez, A. (2014). *Estrategias de promoción dentro de las 4p*. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>. Último acceso en marzo de 2018.
- La normativa sobre las instalaciones deportivas y esparcimiento (NIDE), de 2016.
- Lage, R. (2014). *Necesidad, deseo y demanda*. Club MBA. Obtenido de: <http://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/necesidad-deseo-demanda>. Último acceso en enero de 2018.
- Lardiés, A. (2018). *Situación política y económica de España*. SocioMétrica. Obtenido de: <http://sociometrica.es/2018/01/situacion-politica-economica-espana-2018/>. Último acceso en marzo de 2018.
- Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del deporte de la Comunidad de Madrid.
- Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Libro Blanco sobre el Deporte, de 2017.
- Gestiones y Trámites Comunidad Autónoma de Madrid. (2018). Obtenido de <https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.1f3361415fda829be152e15284f1a5a0/?vgnextoid=8dc98087268c6410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextchannel=37f637c190180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD&vgnextfmt=default&target=enLinea>. Último acceso en marzo de 2018.
- MECD. (2017). Anuario de Estadísticas Deportivas. *BOE*.

- Mariachiara. (2017). *¿Qué es el precio en las 4p del marketing?* Web y empresas. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/que-es-el-precio-en-las-4p-del-marketing/>. Último acceso en marzo de 2018.
- Gimansios Mertopolitan. Obtenido de: <https://clubmetropolitan.net>. Último acceso en abril de 2018.
- Ferias de deportes en España. (2018). Obtenido de <https://www.nferias.com/deportes/espana/>. Último acceso en marzo de 2018.
- Reebok Sports Club Madrid. Obtenido de: <http://www.reebokclub.com>. Último acceso en abril de 2018.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 2069/1985, de 9 de Octubre, de competencias en materia de actividades universitarias.
- Liñán, L. (2014). *Misión, visión y valores*. Obtenido de: <https://www.sadus.us.es/index.php/sadus/mision-vision-y-valores>. Último acceso en enero de 2018.
- Santos, J. (2017). La idea de negocio: modelos de negocio en internet. *elEconomista.es*. Obtenido de: <https://infoautonomos.eleconomista.es/ideas-de-negocio/modelos-de-negocio-en-internet/>. Último acceso en marzo de 2018
- Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21 (1), 3-8.
- Soriano, C. (1990). *The marketing mix process: concepts and strategies*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage Publication, London.
- Valencia, W. y Pinto, E.P (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 80-82.

Villaécija, R. (2017). España infra la burbuja del fitness. *El Mundo*. Obtenido de:
<http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/09/13/59b132cf22601d39768b4611.html>. Último acceso en abril de 2018.

Waterschoot, W. V. & Bulte, C.V. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix. *Journal of Marketing*, 8.93.

III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, de 11 de julio de 2014.

