



Facultad de Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO PERSONAL

Autor: Claudia Miralles Crespo
Director: Noemí Pérez – Macías Martín

ÍNDICE:

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. INTRODUCCIÓN	6
2.1. JUSTIFICACIÓN.....	6
2.2. OBJETIVOS.....	7
2.3. METODOLOGÍA.....	7
3. NATURALEZA DEL NEGOCIO	9
3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	9
3.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	10
4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	11
4.1. ANÁLISIS INTERNO.....	11
4.2. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	13
4.2.1. MERCADO DEL FITNESS EN EUROPA.....	13
4.2.2. MERCADO DEL FITNESS EN ESPAÑA.....	15
4.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL A TRAVÉS DE PESTEL.....	22
4.4. ANÁLISIS EXTERNO. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	27
4.5. ANÁLISIS DAFO.....	34
4.6. ENCUESTA DESARROLLADA PARA ANALIZAR EL MERCADO.....	35
5. PLAN DE MARKETING	43
5.1. PÚBLICO OBJETIVO.....	43
5.2. MARKETING MIX.....	44
5.2.1. SERVICIO.....	45
5.2.2. PRECIO.....	48
5.2.3. PROMOCIÓN.....	51
5.2.4. DISTRIBUCIÓN.....	53
5.2.5. PERSONAS.....	54
5.2.6. PROCESOS.....	54
5.2.7. EVIDENCIA FÍSICA.....	55
6. ORGANIZACIÓN Y RRHH	57
6.1. ORGANIGRAMA.....	57
6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	57
6.3. FORMA JURÍDICA.....	59
6.4. PROCESO DE CONSTITUCIÓN.....	60
6.5. PROCESO DE SELECCIÓN.....	62
6.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	63

7. PLAN DE OPERACIONES	66
7.1. LOCALIZACIÓN DEL LOCAL	66
7.1.1. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	68
7.2. FUNCIONAMIENTO	73
8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	76
8.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	76
8.2. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	77
8.3. BALANCE DE SITUACIÓN	82
8.4. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	86
8.5. ANÁLISIS DE RATIOS	88
9. CONCLUSIÓN	93
10. BIBLIOGRAFÍA	94
11. ANEXOS	102

1. RESUMEN EJECUTIVO

Resumen

El Trabajo Fin de Grado (TFG) que se presenta a continuación consiste en la elaboración de un plan de negocio para un centro de entrenamiento personal en el municipio de Boadilla del Monte denominado “Pro Health Movement”. En vista de las malas prácticas de ejercicio físico que se realizan en centros masificados y sin un personal cualificado, hemos creado este plan de negocio donde ofrecemos un servicio impartido y supervisado por profesionales que adecuarán cada ejercicio a las necesidades del cliente.

Para realizar este *business plan* se comenzará analizando el mercado del fitness y su situación actual. Asimismo, se llevará a cabo un análisis interno y externo a través de PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, análisis que quedará resumido en una matriz DAFO que nos permite ver a golpe de vista las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio. Continuaremos con el plan de marketing para definir los clientes potenciales y el marketing mix. Seguiremos con la organización y recursos humanos donde trataremos el proceso de constitución y el personal necesario para el negocio. Posteriormente, en el plan de operaciones hablaremos del funcionamiento de la empresa. Para finalizar, se realizará el análisis económico y financiero para analizar la viabilidad del negocio.

Tras todos estos análisis concluimos que Pro Health Movement es una empresa viable, pero del mismo modo debemos analizar los posibles riesgos y las medidas establecidas para el correcto funcionamiento del negocio y su crecimiento.

Palabras clave: entrenamiento personal, salud, fitness, ejercicio.

Abstract

The Final Degree Project (TFG) that is presented below consists of the development of a business plan for a personal training center in the municipality of Boadilla del Monte called “Pro Health Movement”. In view of the poor physical exercise practices that are carried out in crowded centers and without qualified personnel, we have created this business plan where we offer a service provided and supervised by professionals who will adapt each exercise to the client's needs.

To carry out this business plan, we will begin by analyzing the fitness market and its current situation. Likewise, an internal and external analysis will be carried out through PESTEL and Porter's 5 Forces, an analysis that will be summarized in a SWOT matrix that allows us to see at a glance the main weaknesses, strengths, threats and opportunities of the business. We will continue with the marketing plan to define the potential customers and the marketing mix. We will go on with the organization and human resources where we will deal with the constitution process and the personnel necessary for the business. Later, in the operations plan we will talk about the operation of the company. Finally, an economic and financial analysis will be carried out to analyze the viability of the business.

After all these analyzes, we conclude that Pro Health Movement is a viable company, but in the same way we must analyze the possible risks and the measures established for the correct operation of the business and its growth.

Key words: personal training, health, fitness, exercise.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN

Según el informe 2020 European Health & Fitness, hasta el 2019 el mercado del fitness en Europa se encontraba en continuo crecimiento y España en particular, se situaba en el puesto 5 dentro de las Top 20 tendencias del “Worldwide Survey of Fitness Trends for 2020” superando a Italia que antes ocupaba ese puesto (Marzo, 2019). Si bien, con la crisis de la COVID19 un 23,8% de la población española disminuyó su actividad física.

A pesar de ello, hay que tener en cuenta la importancia de la actividad física en la recuperación de una persona que haya superado una enfermedad, así como sus innumerables beneficios para la salud entre los cuales podemos mencionar: la mejora de la salud cardiovascular, la reducción del riesgo de algunos tipos de cáncer, el fortalecimiento del sistema inmunológico o la mejora de la salud mental entre otros.

Por ello, y a pesar de la crisis, tal y como comenta Concha Iglesias, socia responsable de medios, entrenamiento y sports de Deloitte, el sector ha evolucionado hacia la digitalización, lo que está ayudando a mitigar los riesgos consecuentes de dicha pandemia (Deloitte, 2020).

Teniendo en cuenta esta información consideramos que la creación de un negocio centrado en dar un servicio de entrenamiento personalizado en Boadilla del Monte (dentro de la Comunidad de Madrid) sería una buena idea. Por un lado, porque el número de habitantes de Boadilla del Monte va creciendo cada año, de hecho, de 2018 a 2019 creció en un 3,69% y la construcción de obra nueva así lo constata (Epdata.es, 2020). Por otro, porque su renta bruta media es de 61.910€ siendo considerado uno de los municipios más ricos de España (Epdata.es, 2020).

Por estas razones, se considera que hay un hueco de mercado en Boadilla del Monte para poder establecer nuestro centro de entrenamiento personal. Así, el presente Trabajo Fin de Grado – en adelante TFG- tiene por objetivo elaborar un plan de negocio que nos permita ver la viabilidad de éste en un futuro próximo.

2.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo fin de grado es conocer la viabilidad de abrir un negocio en la Comunidad de Madrid dedicado al entrenamiento personal. Se analizará la viabilidad económico – financiera y su puesta en marcha.

Para conseguir el objetivo principal, se han establecido unos objetivos secundarios expuestos a continuación:

- Conocer el entorno en el que se desarrolla la actividad y analizar la competencia.
- Definir detalladamente el servicio, así como determinar el precio y las previsiones de venta.
- Describir el público objetivo y diseñar la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación.
- Llevar a cabo un análisis de las obligaciones fiscales y laborales para la correcta elaboración del plan de negocio.
- Elaborar el balance de situación y la cuenta de resultados previsionales, lo más aproximados y concretos posible.

2.3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este plan de negocio se comenzará con un análisis descriptivo. Por un lado, se lleva a cabo una descripción de la empresa y de los aspectos internos que suponen fortalezas o debilidades para la misma. Por otro, se analiza el mercado en el que operará la empresa y todos los factores externos que pueden suponer oportunidades o amenazas para nuestro nuevo modelo de negocio. Para ello, se hará uso de informes, libros y artículos, encontrados en Google Académico. Los datos se plasmarán en un análisis PESTEL y un análisis DAFO para, posteriormente, elaborar la parte cuantitativa de la investigación.

Una vez planteada la idea de negocio y conocido su entorno, se comenzará con la parte cuantitativa en la que se lanzará una encuesta para saber el grado de aceptación de la idea de negocio y el público objetivo que estaría interesado. Se elaborará un plan económico financiero para comprobar la viabilidad del negocio, mediante la realización de un

balance de situación, cuenta de resultados y análisis de las ratios convenientes para saber la futura rentabilidad de la idea.

Finalmente, se incorporará el Business Model Canvas para sintetizar los aspectos claves de la idea de negocio. Este modelo fue lanzado en el año 2010 por Alexander Osterwalder y ha sido utilizado en prestigiosas empresas como IBM, Deloitte o Ericsson (Osterwalder, y Pigneur, 2010).

3. NATURALEZA DEL NEGOCIO

3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: Nuestra misión es mejorar la salud física y mental de hombres y mujeres, jóvenes y mayores de Boadilla del Monte y sus alrededores a través del ejercicio físico y concienciar de la importancia que tiene realizar actividad física. Utilizamos la maquinaria más novedosa y sofisticada para proporcionar a nuestros clientes el máximo bienestar, salud, entretenimiento y profesionalidad. Capacitamos al equipo para ofrecer un excelente servicio y atención al cliente preocupándonos por la sociedad y por los trabajadores, buscando un crecimiento de manera rentable y sostenible.

Visión: La visión es ser el centro líder de entrenamiento personal en Boadilla del Monte, ofreciendo el mejor servicio para lograr ciudadanos más saludables.

Valores: Los principales valores de nuestra empresa son:

Calidad del servicio	Determinada por el equipo de profesionales.
Trato personalizado	Establecer vínculo con el cliente para ofrecerle el mejor servicio adaptado a sus necesidades.
Prescribir ejercicio adaptado	A cada persona siguiendo literatura científica. Prescribiremos ejercicio de manera que nos basamos en la ciencia en función de las necesidades y dificultades de cada usuario para mejorar el bienestar físico y mental de las personas.
Orientación al cliente	Se elaboran programas personalizados para el nivel y necesidades de cada cliente.
Garantizar resultados a los clientes	Siguiendo las indicaciones de los profesionales del centro se le garantiza al cliente su resultado esperado.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En cuanto a las actividades y servicios que se prestarán en la empresa, contamos con los siguientes:

En primer lugar y como principal servicio, se dispone del **entrenamiento personal**. Un profesional del ejercicio físico entrena a personas individualmente o en grupos de 2 o hasta 3 personas. Estos entrenamientos, son totalmente personalizado y adaptados a cualquier patología que presente el cliente. La personalización de los entrenamientos permite enfocarnos en personas que están sufriendo cáncer, que reciban quimioterapia o radioterapia, o que hayan superado recientemente esta enfermedad. Según estudios realizados, el entrenamiento de fuerza en pacientes con cáncer mejora la calidad de vida y capacidad física; además, reduce la fatiga, el dolor y mejora la movilidad (Juárez-Vilchis et al., 2020).

La empresa además dispone del servicio de **fisioterapia y rehabilitación**. Indicado para clientes que sufran alguna lesión o requieran alguna atención especial debido a problemas musculares.

Finalmente, hay un área de **nutrición y psicología** accesible tanto para personas que entrenen con nosotros como para clientes externos. Un profesional en nutrición y psicología realizará dietas para aquellas personas que tengan como objetivo la pérdida de grasa o aumento de masa muscular. Este especialista trabajará junto con los preparadores físicos para diseñar la dieta según las necesidades del cliente. La nutrición está muy relacionada con la psicología ya que la presencia de malos hábitos alimentarios puede dar lugar a estrés, falta de motivación o insatisfacción con la imagen corporal. (Martínez, 2018). Además, es recomendable para clientes con trastornos alimenticios.

4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

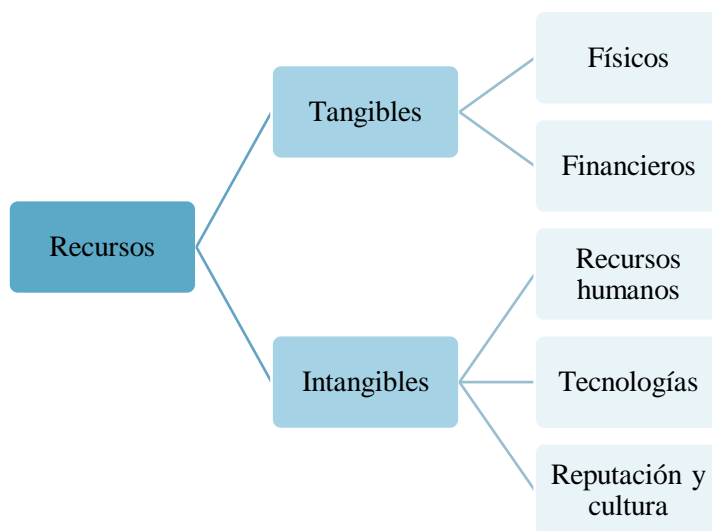
En este punto se llevará a cabo un análisis del sector del fitness analizando el mercado en Europa y en España, y estudiando la competencia del centro de entrenamiento personal. Es importante esta investigación para conocer el entorno de la empresa y las futuras tendencias del fitness. Conocer la competencia permite comprender el posicionamiento de la empresa en el mercado y encontrar mejores oportunidades.

4.1. ANÁLISIS INTERNO

En este análisis interno realizaremos un estudio de la capacidad de nuestro negocio para adaptar las herramientas estratégicas necesarias para tener éxito frente a la competencia. Gracias a este análisis interno conoceremos las fortalezas y debilidades de nuestra empresa y así podremos crear una estrategia para potenciar los puntos fuertes y minimizar los débiles.

Para ello, utilizaremos el análisis de recursos y capacidades elaborado por Barney (1991). Los recursos de una empresa se dividen en tangibles e intangibles. Realizaremos el análisis que se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1: Clasificación de los recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de Barney (1991)

Recursos físicos: las instalaciones y la maquinaria de ProH-Move serán totalmente nuevos. Se realizará una reforma en el local explicada más adelante en el apartado [7.1.1](#)

Distribución en planta. Dispondremos de una gran variedad de material de entrenamiento para poder realizar distintos ejercicios. Además, a diferencia de los gimnasios que están muy concurridos, el centro de entrenamiento personal es un espacio amplio y con poca afluencia de personas por lo que es un lugar seguro para la situación actual del COVID19 supone una fortaleza para nuestro negocio.

Recursos financieros: las fuentes de financiación de la empresa serán por financiación propia y ajena. Los socios realizarán una aportación dineraria y el resto se financiará mediante un préstamo. La inversión inicial implica una debilidad. Se realizará reforma en el local y se comprará la maquinaria de entrenamiento más novedosa por lo que la inversión será elevada.

Recursos humanos: los trabajadores de ProH-Move son lo más importante para la empresa. Contamos con el servicio de entrenamiento personal, fisioterapia y nutricionista. Una fortaleza importante es que se seleccionará a un personal cualificado con experiencia previa. Los trabajadores deberán motivar a los clientes y, para ofrecer una ventaja competitiva frente a la competencia será necesario que la atención al cliente sea excelente. De esta manera, conseguiremos fidelizar a un gran número de usuarios.

Tecnologías: la inversión en tecnología no será demasiado elevada pero sí que la empresa contará con algunos dispositivos tecnológicos como son la báscula de bioimpedancia o un reloj cross training.

Reputación y cultura: la cultura de la empresa se basa en la preocupación por el personal. Los empleados deben estar comprometidos con la empresa y trabajar en equipo para ofrecerle el mejor servicio posible al cliente. La profesionalidad es un factor imprescindible para ProH-Move ya que se trabajará con personas con enfermedades como puede ser un cáncer o con graves lesiones. Es por ello por lo que cada entrenamiento está totalmente personalizado y adaptado a cada cliente.

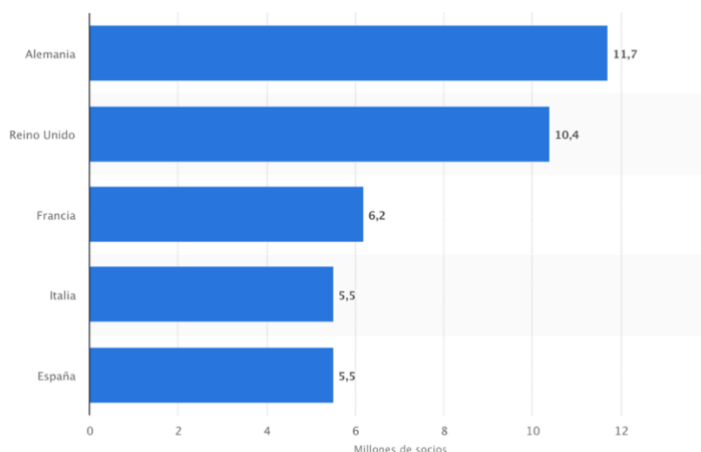
4.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.2.1. MERCADO DEL FITNESS EN EUROPA

Para analizar el mercado de la salud y el fitness en Europa, la empresa Deloitte (2020) ha realizado un informe de investigación “Informe 2020 European Health & Fitness Market” a través del cual se pueden extraer la siguiente información:

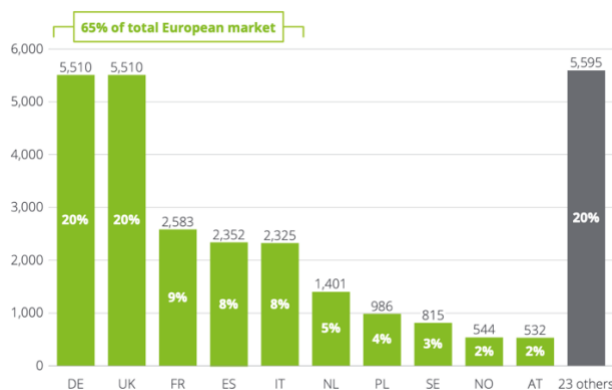
Por un lado, cabe decir que Europa es el segundo mercado de fitness más grande del mundo con un volumen total de 28.200 millones de euros, situándose así por debajo del mercado estadounidense (Deloitte, 2020). Si se analiza en términos de número de socios, Alemania es el primer país y España el quinto, con 5,5 millones de miembros, lo que equivale a un 3,3% más que en el año 2018 (Statista, 2020).

Ilustración 2: Ranking de países con más socios de gimnasio de Europa



Fuente: A. Díaz, 2020

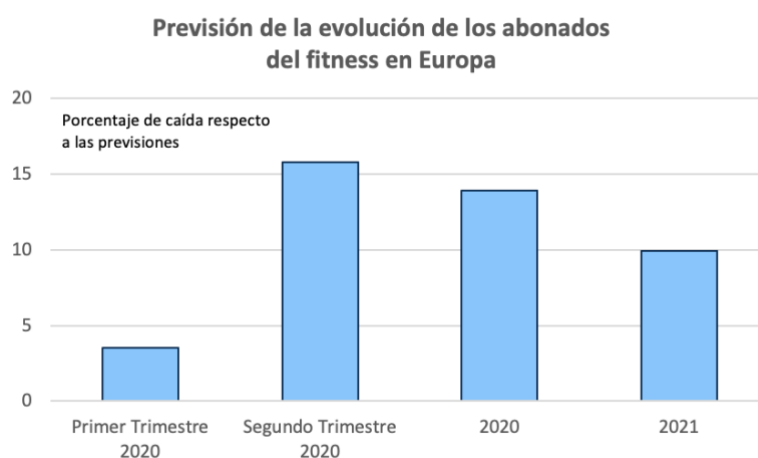
Ilustración 3: Los 10 principales mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros y cuota de mercado europeo.



Fuente: EuropeActive y Deloitte.

Con relación a la estructura de gastos, cabe mencionar que en Europa estos se redujeron un 17,7% en el año 2020 y en el 2021 otro 7,1% adicional según el informe *The impact of Covid-19 on the European fitness and physical activity sector*, realizado por EuropeActive y Deloitte. (Deloitte 2021). Por otro lado, según este último estudio el número de abonados en el primer trimestre de 2020 disminuyó un 3,5% y un 15,8% en el segundo. Respecto a las previsiones realizadas, en el 2020 hubo un 13,9% menos de abonados y en 2021 el retroceso se estima que sea del 9,9% tal y como podemos ver en la ilustración 4.

Ilustración 4: Previsión de la evolución de los abonados del fitness en Europa



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de EuropeActive, Deloitte, 2020

Durante la última década, la cantidad de usuarios de fitness hasta llegar la pandemia había aumentado en un 72%, además de que el 10% de los adultos europeos realizan ejercicio físico (Deloitte, 2019). Si bien, a pesar de estos datos según la Organización Mundial de la Salud (WHO por sus siglas en inglés) entre el 25% y el 35% de la población presenta obesidad e inactividad física (WHO, 2018).

La industria del fitness por tanto no solo plantea soluciones contra la obesidad y la inactividad física, sino que el fitness reduce la mortalidad relacionada por COVID-19 y favorece la recuperación de la salud que se ha perdido como consecuencia de la pandemia. Con el ejercicio físico se consigue mejorar el sistema inmunológico ayudando a reducir la obesidad, siendo esta, una de las principales causas de mortalidad por COVID-19 (Popkin, Du et al., 2020).

Con la pandemia de COVID-19 se han producido tres principales cambios en los operadores de fitness europeos: la digitalización, una mayor consolidación y la creación de modelos más híbridos (Deloitte 2021). La digitalización y la tecnología en el sector del fitness se han convertido en algo esencial, y es necesario acelerar su proceso para mejorar el servicio ofrecido a los consumidores (EuropeActive, 2020). Casi el 80% de los operadores y directores de gimnasios afirman que el uso de las tecnologías y la formación en línea son tendencia emergente en Europa (EuropeActive, 2020).

Durante la pandemia muchos consumidores han experimentado la realización de ejercicio físico en sus hogares y es posible que en el futuro se siga manteniendo el “*home fitness*”. Además, los consumidores se han concienciado más sobre los beneficios que tiene la realización de actividad física en la salud de las personas y valoran más la personalización de los entrenamientos (Walker, 2020). La ciencia ha demostrado que el ejercicio y el fitness son una medicina eficaz y ayuda a la salud y al bienestar social y mental (EuropeActive, 2020).

4.2.2. MERCADO DEL FITNESS EN ESPAÑA

Con la pandemia de COVID-19 el sector del fitness se ha visto gravemente afectado. Los cierres, las medidas restrictivas y el miedo de las personas han dado lugar a una pérdida considerable en la facturación de los gimnasios y centros deportivos ocasionando el cierre de muchos de ellos (Palco23.com, 2021). En consecuencia, la población española disminuyó su actividad física y aumentó el sedentarismo en un 23,8% (Castañeda-Babarro et al., 2020). Entre los pacientes ingresados por COVID-19 en España se encuentran personas con diferentes patologías como hipertensión, obesidad, dislipidemia, enfermedades cardiovasculares, cáncer y enfermedad pulmonar obstructiva (Casas-Rojo et al., 2020). Se ha demostrado que la realización de ejercicio físico ayuda a prevenir estas enfermedades y mejora su pronóstico.

Palco23.com (2021), en uno de sus estudios establece que los cierres temporales y la pérdida de abonados han obligado a muchos centros a digitalizarse para atender la demanda del *home fitness*. Por su parte, el estudio Impacto Covid-19 en Instalaciones Deportivas realizado para FNEID por la Consultoría Deportiva Valgo y el grupo de Investigación Gestión e Innovación en Servicios Deportivos, Ocio, Recreación y Acción

Social, de la Universidad de Sevilla (Deportiva, 2020), en el año 2020 los gimnasios facturaron 1.246 millones de euros menos que el año anterior (un 53% menos). Esto sugiere que los grupos más grandes podrán aguantar esta crisis, pero pequeñas empresas del sector que no generen suficientes ingresos acabarán optando por el cierre o la venta.

El primer gran golpe que recibió el sector ocurrió el 13 de marzo cuando los gimnasios de toda España tuvieron que cerrar por ley hasta junio. Posteriormente, con la segunda ola, muchas comunidades autónomas tuvieron que volver a cerrar desde el 30 de octubre hasta el 7 de diciembre. La apertura de los centros fue con muchas medidas de prevención y aforo limitado.

Compañías como Forus¹ tuvieron grandes pérdidas. Esta operadora tuvo una caída en sus ingresos del 20% y una pérdida del 30% de sus socios (Palco23.com, 2020). La empresa BeOne² cerró el 2020 en números rojos debido a una pérdida del 37% de sus abonados y una disminución en su facturación del 40% (Palco23.com, 2020).

En las empresas de fitness los ingresos estaban estancados y los gastos continuaban, es por ello por lo que muchos operadores redujeron las jornadas laborales de sus empleados y aplicaron Ertes. Las inversiones que se realizaban estaban destinadas a desarrollar las plataformas y aplicaciones para poder interactuar con los socios. Por otro lado, a pesar de los pocos ingresos que se generaban, las empresas tuvieron que hacer inversiones en seguridad y limpieza.

El *home fitness* ha sido la única vía posible para poder realizar ejercicio físico durante los meses de cuarentena. La empresa Technogym³, fabricante de equipamiento fitness, ha hecho frente a estas pérdidas suministrando sus máquinas de ejercicio y entrenamiento virtual a hogares. Estas ventas de equipamiento para el hogar se estima que representarán el 50% de sus ventas en los próximos 4 años.

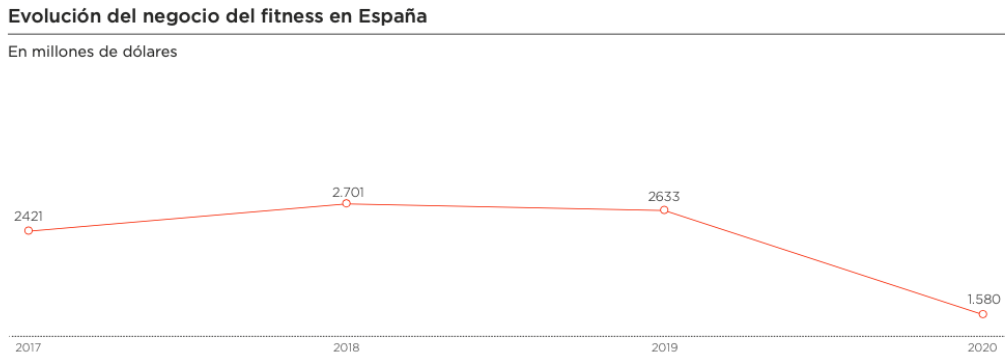
Tras 5 años consecutivos de crecimiento del sector, la crisis ha afectado al mercado del fitness disminuyendo drásticamente los ingresos tal y como se puede apreciar en la ilustración 5.

¹ <https://forus.es/es>

² <https://www.beone.es>

³ <https://www.technogym.com/es/>

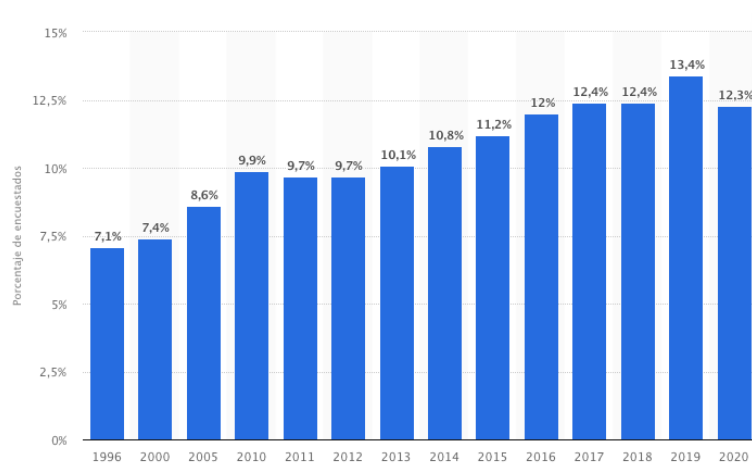
Ilustración 5: Evolución del negocio del fitness en España



Fuente: Palco23, 2021

En esta línea, como se puede ver en la ilustración 6, en el año 2020 hubo un descenso de casi un punto porcentual en la popularidad de los gimnasios en España como consecuencia del COVID-19.

Ilustración 6: Porcentaje de individuos que fue a un gimnasio en España de 1996 a 2020



Fuente: Statista 2020

En el año 2019, España operaban más de sesenta cadenas de gimnasios que forman una red de 4.753 instalaciones deportivas. A causa de la pandemia, el número de clubes se ha visto reducido en 2.700 (Valcarce-Torrente, y García-Fernández, 2020) como se observa en la ilustración 7. Los treinta principales operadores controlan casi el 80% de los ingresos de este sector, y la cadena líder en España actualmente es GoFit⁴ con una

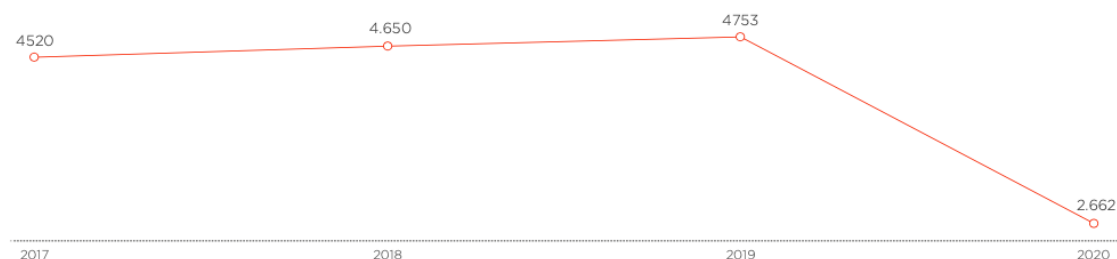
⁴ <https://go-fit.es>

facturación de 81,6 millones de euros en 2020 (Ilustración 1). En la comunidad de Madrid, la principal operadora es Altafit⁵ con 27 centros, seguido de Forus⁶ que cuenta con 11 centros.

Ilustración 7: Evolución de los clubes de fitness en España

Evolución de los clubes de fitness en España

En número de clubes



Fuente: Ihrs 2020: estimaciones de Valgo y Freid

Ilustración 8: Los diez mayores operadores de fitness en España en 2020

Los diez mayores operadores de fitness en España

Según en facturación en 2020



Fuente: Palco23, 2021

Según las previsiones realizadas por la consultoría Valgo, el 55% de los centros de fitness en España considera que volverá a facturar lo mismo que en 2019 entre el tercer trimestre de 2021 y finales de 2022 (ilustración 9).

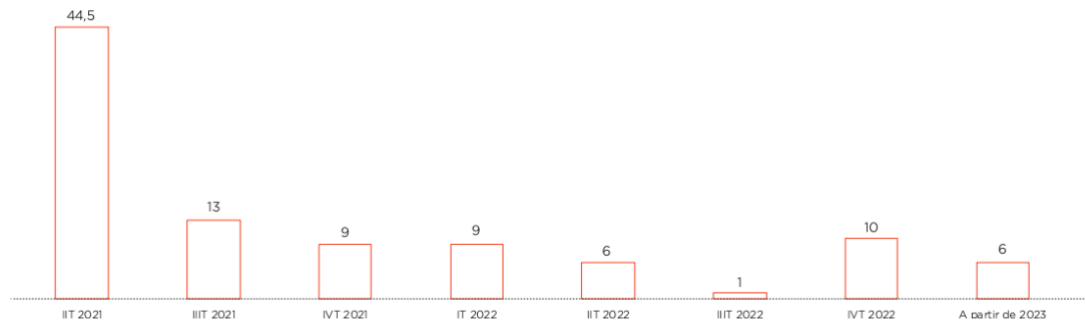
⁵ <https://altafitgymclub.com>

⁶ <https://forus.es/es>

Ilustración 9: Previsiones de recuperación del negocio del fitness en España

Previsiones de recuperación del negocio del fitness en España

En porcentaje sobre el total de respuestas



Fuente: Valcarce-Torrente y García-Fernández, 2020

Desde el año 2006, el Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM por sus siglas en inglés) realiza encuestas anuales a profesionales del sector para identificar las tendencias del fitness en el mundo. En el año 2017 comenzaron a realizarse las Encuestas Nacionales de Tendencias de Fitness en España basándose en la metodología de las encuestas internacionales del ACSM. En esta quinta encuesta, se ha tenido en cuenta la influencia del COVID-19. La primera tendencia para el 2021 son los programas de ejercicio y pérdida de peso. Este aumento en el ranking de cinco posiciones se debe a los efectos del confinamiento y el aumento de peso por la escasa actividad física. La contratación de profesionales “certificados” ocupa la segunda posición por segundo año consecutivo ya que solicita a un personal formado, cualificado y experimentado en el sector. En cuanto al entrenamiento personal, ha pasado de estar en el puesto 7 en 2020 al tercer puesto en esta última encuesta. Esta tendencia lleva varios años situándose en el top-5 y, según los expertos, está muy consolidada dentro del sector fitness. De igual modo, en el ámbito internacional ha estado entre las diez primeras posiciones en todas las encuestas realizadas por el ACSM (Veiga et al., 2020). De hecho, el 86,2% de los encuestados considera que debido a la crisis del COVID-19 la demanda del entrenamiento personal aumentará y será aún más relevante en el futuro. (Veiga et al., 2020). Por su parte, en cuarto lugar, se sitúa el entrenamiento personal en grupos de entre 2 y 5 personas que también ofrece una atención personalizada, pero con la ventaja de tener un precio más bajo.

Tabla 1: Comparación de tendencias fitness España 2021, España 2020, Internacional 2021

Puesto	Tendencias Encuesta Nacional 2021	Tendencias Encuesta Nacional 2020	Tendencias Encuesta Internacional 2021
1	Ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento de fuerza	Entrenamiento Online
2	Contratación de profesionales "certificados"	Contratación de profesionales "certificados"	Tecnología "Vestible"
3	Entrenamiento personal	Equipos multidisciplinares de trabajo (médicos, fisioterapeutas, nutricionistas y CCAFYD)	Entrenamiento con el peso corporal
4	Entrenamiento personal en pequeños grupos	Entrenamiento funcional	Actividades de fitness al aire libre (outdoor activities)
5	Entrenamiento funcional	Regulación ejercicio profesionales fitness	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
6	Actividades de fitness al aire libre (outdoor fitness)	Ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento Virtual
7	Equipos multidisciplinares de trabajo (médicos, fisioterapeutas, nutricionistas y GCAFYD)	Entrenamiento personal	Ejercicio es Medicina®
8	Nutrición y fitness	Programas de fitness para adultos mayores	Entrenamiento con pesos libres
9	Búsqueda de nuevos nichos de mercado en el sector	Clases "pos-rehabilitación" (para personas con enfermedades)	Programas de fitness para adultos mayores
10	Programas de fitness para adultos mayores	Entrenamiento personal en pequeños grupos	Entrenamiento personal

Fuente: Veiga et al., 2020

En la Comunidad de Madrid, las tres primeras tendencias para el 2021 son: programas de ejercicio y pérdida de peso, entrenamiento personal y contratación de profesionales "certificados" (Veiga et al., 2020).

Un 96,6% de los encuestados coinciden en que la actual crisis ha producido cambios en las tendencias del fitness para el año 2021. Principalmente aumentará el uso de aplicaciones móviles y redes sociales, además de la tendencia del "home fitness" (fitness en casa). Además, como muestra la tabla 2, la crisis ha estimulado un aumento del servicio de entrenamiento personal y el entrenamiento personal en pequeños grupos.

Tabla 2: Influencia de la crisis de la COVID-19 en las tendencias del fitness 2021

Influencia de la crisis de la COVID-19 en las tendencias del fitness para 2021	Disminuirá	Aumentará	Valoración
El uso de aplicaciones móviles para el desarrollo de actividades y prestación de servicios de fitness	4,8%	95.2%	8.6
El uso de plataformas y redes sociales para el desarrollo actividades y prestación de servicios de fitness	4.8%	95.2%	8.5
La prestación de servicios de "home fitness" (fitness en casa) a través de medios digitales	8.0%	92.1%	8.2
La prestación de servicios relacionados con actividades de fitness al aire libre (outdoor fitness)	10.0%	90.0%	8.2
La prestación de servicios de entrenamiento personal	13.2%	86.2%	7.8
La prestación de servicios de fitness que supongan el entrenamiento en pequeños grupos	15.3%	84.7%	7.6
La prestación de servicios de fitness que supongan pasar menos tiempo en el centro de deportivo	14.8%	85.2%	7.5
La prestación de servicios de asesoramiento (counseling/ wellness coaching) para que el usuario realice ejercicio por su cuenta	15.5%	84.5%	7.4

Fuente: Veiga et al., 2020

En relación con las tecnologías en el fitness, los rastreadores de ejercicio, así como las aplicaciones para Smartphone consiguen mejorar el ejercicio físico (Sullivan y Lachman, 2017) y son una importante oportunidad. La tecnología portátil ha ayudado a mejorar la investigación en fisiología humana y fisiopatología (Aladro, 2019) ya que permite registrar de manera continuada la actividad realizada y signos vitales en la práctica de actividades cotidianas y deportivas (Li et al., 2016).

Estas tecnologías del fitness son unas tecnologías portátiles que permiten mejorar y complementar el entrenamiento de las personas y así tener un seguimiento y control del ejercicio (Veiga et al., 2017).

En el año 2020, la Universidad de Zaragoza realizó un estudio para analizar lo hábitos y nivel de uso de los dispositivos fitness por parte de los usuarios de gimnasios. Para ello, realizó una encuesta a 126 usuarios de centros fitness de la ciudad de Zaragoza (Sánchez, J., 2018). Como resultado se obtuvo que:

- Casi el 70% de los encuestado utilizan tecnologías para entrenar, cuya edad media es de 43 años. Donde más se emplean estas tecnologías fitness es, sin

duda, en el *running* (92,8%). También lo utilizan personas que hacen trabajo cardiovascular en sala (56,5%).

- Entre las tecnologías más empleadas, el pulsómetro sobresale sobre el resto (73,1%). Asimismo, son utilizadas las aplicaciones móviles (34,6%), GPS (30,8%), las pulseras *Smart band* (19,2%) y los relojes *Smart watch* (19,2%).
- Los usos que los usuarios les dan a estas tecnologías son: para controlar la intensidad del ejercicio, con el objetivo de mejorar la salud y como medio para aumentar la motivación del entrenamiento. El 64,3% de los encuestados cree que con el uso de tecnologías fitness se logra aumentar la practica deportiva y mejorar su adherencia.
- Entre las personas que no usan dispositivos, argumentan que la razón es que éstos no responden a sus necesidades o que no tienen suficiente conocimiento para saber utilizarlos.
- Finalmente, los encuestados afirmaron que, a pesar de que las tecnologías son muy útiles y avanzadas, no podrán sustituir a los profesionales de ciencia de la actividad física y el deporte.

4.3.ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL A TRAVÉS DE PESTEL

Una vez analizado el mercado procedemos a realizar un análisis PESTEL para comprender el contexto en el que se encuentra nuestro negocio y realizar una planificación estratégica teniendo en cuenta los factores externos que no podemos controlar.

- Factores políticos:

El sector deportivo ha creado organizaciones debido al aumento del intervencionismo de las instituciones gubernamentales.

La Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) es una organización que se compone de un conjunto de federaciones a nivel autonómico y que en colaboración buscan defender los intereses de los empresarios de instalaciones deportivas en España. Tiene como objetivos principales impulsar la práctica de ejercicio

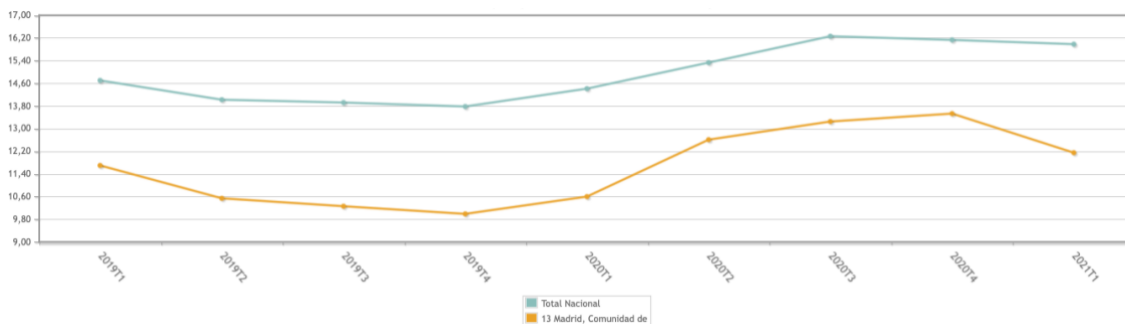
físico y deporte para evitar el sedentarismo y cumplir con su compromiso con el bienestar y salud de las personas; busca la participación en los foros de decisión que afectar al sector, mejorar la calidad de los servicios y crear profesionales con una formación especializada y de calidad, (FNEID, 2019).

Por otro lado, contamos con las Subvenciones del **Fondo Social Europeo (FSE)** que ayuda a las personas a crear su propio negocio y fomenta el empleo y la inclusión social (Fondo Social Europeo (ESF), 2021b). Con el Fondo Social Europeo Plus (FSE+) se quiere ayudar a hacer frente a la crisis del coronavirus donde se invertirán 88.000 millones de euros en crear y proteger el empleo de las personas (European Commission, 2021a).

- Factores económicos:

Como se puede ver en la ilustración 10 el paro ha aumentado considerablemente este último año debido a la crisis del COVID-19. Según la EPA, Encuesta de Población Activa publicada por el Instituto Nacional de Estadística -en adelante INE- (2021) el paro en España se situaba en el 15,98% durante el primer trimestre de 2021, un 1,57% más que el año pasado; y en el 12,15% en la Comunidad de Madrid. Sin embargo, la tasa de paro registrada en Boadilla del Monte en abril de 2021 es del 5,86% registrando un descenso del 0,13% desde el año pasado. Por otro lado, el número de desempleados ha aumentado un 10,3% desde el primer trimestre del 2020 (INE, 2021).

Ilustración 10: Tasa de paro en España y en la Comunidad de Madrid



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2021

Según datos obtenidos por el INE, el Índice de Precio de Consumo (IPC) ha tenido una variación anual en el mes de abril del 2,2%, un punto por encima de la que se registró en marzo. En cuanto al Producto Interior Bruto (PIB) ha decrecido un 4,3% desde el primer trimestre de 2020 debido a la crisis económica.

Para el año 2022 se espera una gran mejoría en la situación económica española. Según la Comisión, la Unión Europea recuperará los niveles prepandemia a mediados del 2022 (Valero, 2021). Con la llegada de las ayudas europeas el PIB alcanzará el 6,8% y la tasa de paro descenderá un 1,5% (RRHHpress.com, 2021). Esto beneficiará a nuestro negocio ya que la situación económica mejorará y tendremos un aumento en la demanda.

Factores sociales:

La población actual de Boadilla del Monte es de 60.040 habitantes desde el mes de febrero de 2021. El municipio cuenta con 18.389 hogares con una media de 3,3 habitantes por hogar. Según los datos padronales, un 8,5% de la población es extranjera mayoritariamente rumanos seguidos de población italiana, china y venezolana (AyuntamientodeBoadilladelMonte.org, 2021). Casi un 30% de la población es menor de 20 años, un 55% tiene entre 20 y 60 años, y el 15% son mayores de 60 años (Comunidad de Madrid, 2021).

La preocupación por la salud se ha vuelto muy relevante últimamente debido a la importancia que ha cobrado estar saludable tras la pandemia del COVID-19 (Minaya, 2021).

Según Co&Co Training, empresa especializada en coaching y biofeedback para el control del estrés, afirma que el 65% sufre estrés tras el regreso a la oficina. Uno de los principales motivos del estrés es la presión que tiene el trabajador por mostrarse más productivo y auto exigirse, lo que finalmente acaba causando falta de atención y menos productividad (Molinero, 2021). Según un estudio realizado por la Universidad de Guayaquil de Ecuador, el ejercicio físico es beneficioso para reducir los niveles de estrés y ansiedad, lo cual presenta una oportunidad para nuestro negocio. La práctica deportiva no solo ayuda psicológicamente, sino que al incidir en el sistema nervioso autónomo prepara al cuerpo ante estímulos que causan ansiedad (Guerra et al., 2017)

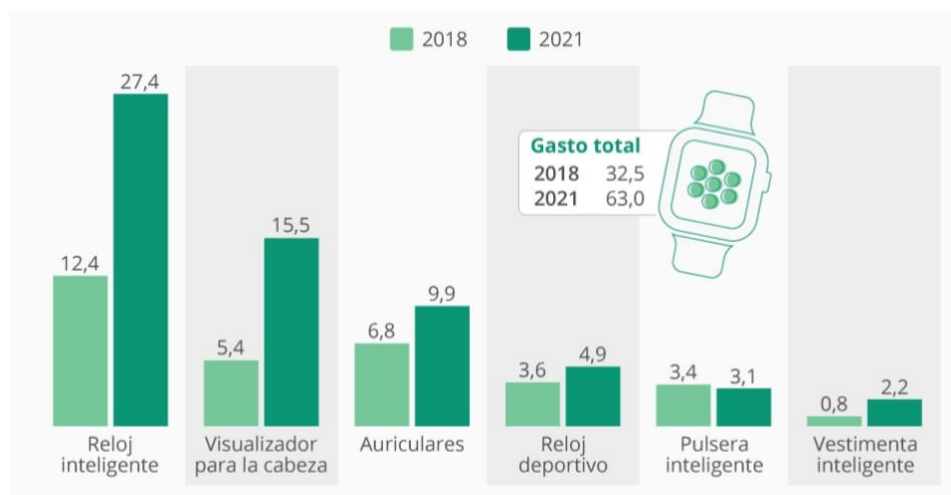
- Factores tecnológicos:

La tecnología esta presente en prácticamente todos los ámbitos de nuestra vida con el objetivo de facilitarnos el día a día. El sector del fitness no es menos y constantemente se están produciendo cambios e innovaciones tecnológicas para mejorar el rendimiento, la recuperación de lesiones y los materiales deportivos (Breuer, 2020).

A causa del escenario actual provocado por la pandemia las tecnologías han favorecido a que las personas se hayan mantenido activas. Como hemos podido ver anteriormente en la Tabla 1, el entrenamiento online se ha convertido en la primera tendencia mundial para este año 2021. Las empresas de fitness han tenido que adaptarse rápidamente a los cambios debido a los confinamientos y cierre de centros deportivos, implementando así nuevas estrategias de entrenamiento como es el fitness online.

La tecnología wearable se está convirtiendo en una gran tendencia para las personas que practican deporte habitualmente. Según estimaciones de la consultora Gartner el uso de los dispositivos wearable aumentará considerablemente en el año 2021 (Naranjo, 2019). Los más habituales son los relojes inteligentes, pero también existe ropa o incluso lentillas que aportan beneficios tanto a la salud física como a la mental durante los entrenamientos.

Ilustración 11: Gasto del usuario final en dispositivos portables a nivel mundial, por tipo (miles de mill. \$)



Fuente: Gartner

Para diferenciarse de la competencia son importantes las innovaciones tecnológicas y entre ellas el software que utilice la empresa. Un buen programa informático facilitará el trabajo a la hora de realizar entrenamientos y organizar los horarios.

Para conocer las últimas novedades del sector del fitness existen ferias donde se pueden ver estas innovaciones. Algunas de las ferias celebradas en España son: FITNESS: el Salón Monográfico de la Industria del Gimnasio, GYM FACTORY: la Feria del Fitness e Instalaciones deportivas y FIBO: la Feria de Fitness, Aerobic e Body Building.

Según Manuel de Diego, director de la Facultad de Ciencias del Deporte de EADE, las nuevas tecnologías están revolucionando la industria del fitness y son una fuente de ayuda para impulsar la práctica de ejercicio físico y la salud en las personas (EADE, 2021).

- Factores ecológicos:

La responsabilidad medioambiental que tienen las empresas no se puede quedar atrás ya que nuestro planeta sufre graves problemas medioambientales.

Boadilla del Monte tiene una extensión de más de 47 km² y casi el 50% de su superficie está formada por zonas verdes y parques forestales. Así pues, es uno de los municipios de a Comunidad de Madrid que cuenta con mayor valor ecológico y paisajístico. Gracias a las políticas de protección medioambiental desarrolladas por la Comunidad de Madrid, Boadilla del Monte cuenta con una gran protección ecológica (AyuntamientodeBoadilladelMonte.org, 2017). El municipio tiene una gran concienciación por el medio ambiente y actualmente cuenta con una “patrulla verde” para vigilar la limpieza de las calles y controlar residuos y pintadas (Ayuntamiento de Boadilla, 2021).

Es conveniente contar con la **Certificación ISO 14001** – Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) ya que permite a las empresas demostrar el compromiso que tiene con el medio ambiente (Eurofins Envira, 2021). Además, esta certificación mejora la imagen del negocio hacia los clientes debido al bajo impacto que la actividad general en el medio ambiente y se fomenta la confianza.

Factores legales:

Para abrir un centro de entrenamiento personal o cualquier otro tipo de empresa, es necesario el cumplimiento de la legislación del sector para poder desarrollar la actividad adecuadamente. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Libro Blanco sobre el Deporte (2007): contribución de la Comisión Europea cuyo objetivo es otorgar al deporte un mayor protagonismo en la toma de decisiones de la Unión Europea, además prioriza el ejercicio físico y el deporte a nivel social y económico (EUR-Lex, 2017).
- Ley de Ordenación de las Profesiones del Deporte en la Comunidad de Madrid (Ley 6/2016): regula los aspectos fundamentales del ejercicio en las profesiones

deportivas y reconoce cuales son las cualificaciones y titulaciones necesarias para cada profesión. Define claramente las profesiones del deporte y protege los derechos de las personas que solicitan servicios deportivos evitando perjudicar la salud y seguridad del consumidor (Comunidad de Madrid, 2019).

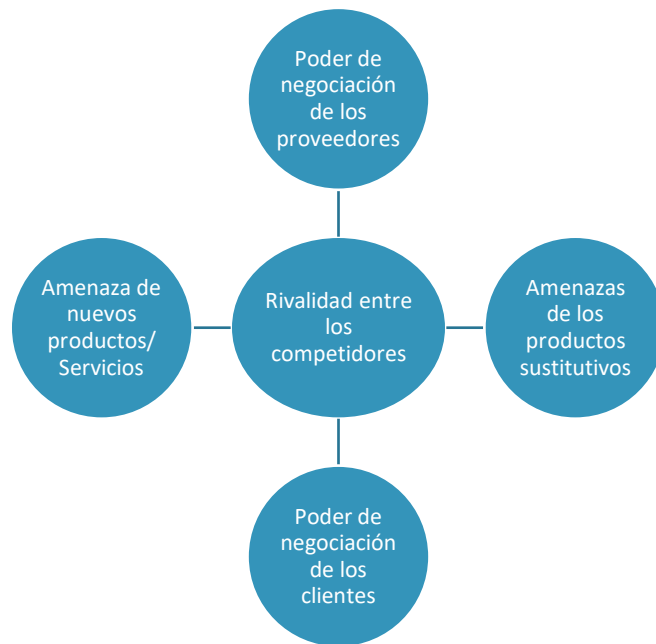
- IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios. Este convenio entra en vigor el 3 de abril de 2018 y se regulan las condiciones de los trabajadores de todas las empresas relacionadas con el ejercicio físico (Boletín Oficial del Estado, 2018)
- Existen algunas leyes que se encargan de regular el Medio Ambiente. Es importante conocer la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental, centrada en la regulación básica estatal y autonómica y que asegura la protección y preservación del Medio Ambiente (Ruiz, 2020).
- Desde el 25 de mayo de 2018 las empresas que ofrezcan sus productos o servicios en la Unión Europea deben atender al nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), el cual regula el tratamiento que realizan las empresas de los datos personales de sus clientes (EUR-Lex, 2016).
- La ley de emprendedores se creó en 2013 para fomentar el empleo y tiene algunas ventajas como incentivos fiscales o cuotas reducidas para los autónomos (BOE, 2013).

No hay que olvidar el pago de todos los impuestos, como puede ser el Impuesto de Sociedades y otros aspectos como las medidas de insonorización y los permisos de obras.

4.4. ANÁLISIS EXTERNO. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter ofrecen un análisis del microentorno. Aquí se muestra como la empresa está rodeada de cinco factores que hay que conocer y aprender a controlar para poder sobrevivir y tomar buenas decisiones estratégicas en la empresa.

Ilustración 12: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Para poder identificar si existe amenaza de nuevos competidores hay que tener en cuenta cuáles son las barreras de entrada existentes en nuestro mercado. La más destacada es la inversión inicial ya que la compra o arrendamiento y el acondicionamiento del local suponen un gran desembolso. Para la apertura de nuestro centro, en un primer momento el local será alquilado para así poder invertir una mayor cantidad de dinero en la reforma y el equipamiento. Nuestra maquinaria y equipamiento deportivo será de gran calidad y supondrá un importante desembolso.

Por otro lado, una amenaza que puede surgir es la preferencia de los centros deportivos que llevan muchos años en funcionamiento y generan mayor fidelización y confianza en las personas. También existe la preferencia por una determinada marca bien sea por su precio o por el prestigio que genera.

Sin embargo, no existen barreras legales y el acceso a canales de distribución es libre por lo que consideramos **que la amenaza de nuevos competidores es moderada.**

Hay que tener presente la posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado ya que puede afectar gravemente a nuestro negocio. Por ello, es necesario lanzar una fuerte campaña de marketing a nuestro público objetivo y realizar encuesta de satisfacción a los clientes para mejorar la estrategia del negocio y tener clientes fieles.

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son los encargados de suministrar al centro todo el material de entrenamiento necesario para poder llevar a cabo el negocio, es decir, maquinas de musculación, mancuernas, barras, bancos... además de alimentos, bebida y material fisioterapéutico como la camilla o las cremas.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que hay numerosas empresas que venden productos fitness y no hay una gran variación de precio entre los distintos proveedores. En nuestro negocio seleccionaremos productos de gran calidad y los último del mercado por lo que contactaremos con proveedores como Technogym⁷, Ruster⁸ o Theraband⁹.

- Poder de negociación de los clientes:

En este punto consideramos la capacidad que tienen los comparadores de poder reemplazar nuestro servicio por el de otra empresa. Este punto es de vital importancia ya que los clientes son necesarios para la supervivencia de nuestro negocio.

En nuestro negocio los clientes tienen un **fuerte poder de negociación** ya que existen otros centros de entrenamiento personal, gimnasios y polideportivos en el municipio. Por otro lado, existen otros productos y servicios, que trataremos a continuación, que también pueden ser una amenaza para conseguir captar clientes.

Es por ello por lo que, si el único objetivo del comprador es realizar ejercicio, tiene una amplia gama de centros donde elegir. Nosotros nos diferenciamos de la competencia en la profesionalidad de los entrenadores y en la personalización que ofrecen los planes de entrenamiento para conseguir alcanzar los objetivos de cada uno de los clientes.

⁷ <https://www.technogym.com/es/>

⁸ <https://rusterfitness.com>

⁹ <https://www.theraband.com>

Al contar con un alto poder de negociación por parte de los clientes, es necesario conseguir la fidelización de los mismo. Una estrategia que implementaremos será la reducción del precio de cada entrenamiento con la compra de un bono de varias sesiones, lo que incentivará al cliente a permanecer en el centro por más tiempo.

- Amenaza de productos sustitutivos:

Los productos o servicios sustitutivos no van a construir una amenaza directa a nuestro negocio, simplemente van a prestar un servicio que satisface una necesidad similar. Por lo tanto, cualquier forma de hacer deporte o ejercicio físico en instalaciones abiertas o cerradas podrían suponer un posible producto sustitutivo. Por consiguiente, consideramos que **la amenaza es baja**.

El municipio de Boadilla del Monte cuenta con 828,95 hectáreas de monte, (Diz, 2020) lo que supone un privilegio para los amantes de la naturaleza y de los deportes al aire libre. En estos espacios predomina el ciclismo, running o actividades en grupo como senderismo. Por otro lado, encontramos parques públicos que cuentan áreas de fitness donde se puede hacer prácticamente cualquier ejercicio de musculación, principalmente enfocado a personas que practican calistenia.

Otra amenaza es el actual “*Home fitness*” ya que a través de una plataforma online los clientes pueden disponer de una gran variedad de ejercicios adaptados para poder realizarlos en el hogar sin necesidad de maquinaria.

- Rivalidad entre competidores:

Esta rivalidad se refiere a las empresas que ofrecen servicios similares al nuestro y que se dirige al mismo grupo de clientes. Conviene que la rivalidad no sea elevada para poder tener mayor cuota de mercado.

Como se ha comentado anteriormente, la crisis del COVID-19 ha provocado una disminución del número de centros de fitness en España. A pesar de ello, el entrenamiento personal es una gran tendencia tanto a nivel nacional como internacional tal y como hemos mencionado supra.

Para analizar más detalladamente los gustos, características y opiniones de la población de Boadilla del Monte y alrededores, hemos realizado una encuesta online a 276 personas (ver apartado 4.6 Encuesta desarrollada para analizar el mercado). El 57% de los

encuestados ha acudido alguna vez a un centro de entrenamiento personal, de los cuales el 73% valora su experiencia como “buena” o “muy buena”.

El negocio de entrenamiento personal en Boadilla del Monte está creciendo, y un ejemplo de ello, es el Centro de Entrenamiento Personal Antonio Herrera, el cual ha abierto su primer establecimiento en julio de 2020 y ya ha anunciado la apertura de su segundo centro en el municipio. A la par que se está produciendo este aumento de centros de entrenamiento personal debido a la tendencia actual, Boadilla del Monte ha aumentado considerablemente el número de habitantes en los últimos años. El 1 de febrero de 2021 se registraron 60.040 habitantes a diferencia de 52.600 habitantes en el año 2018 (Núñez, 2021a). por lo tanto, consideramos que **la rivalidad entre competidores es moderada**.

A pesar de contar con varios centros de entrenamiento personal, de fisioterapia y de nutrición en el municipio de Boadilla del Monte, ninguno cuenta con los tres servicios dentro de un mismo establecimiento por lo que nosotros cubrimos ese nicho de mercado.

A continuación, se muestra un análisis de los principales centros de entrenamiento que serán nuestra competencia:

Tabla 3: Análisis de la competencia de entrenamiento personal

I MOTION CLUB BOADILLA	
Dirección	Avenida Siglo XXI, 7. Boadilla del Monte
Horario	Lunes – Viernes: 7:40 – 21:40 Sábados: 7:40 – 15:00 Domingos: Cerrado
Tarifas	Entre 25 € y 50 €
Nº de entrenadores	2
Otros	Entrenamiento con EMS Entrenamiento individual o en pareja

MORTRAINING	
Dirección	Avenida Infante Don Luis, 15. Boadilla del Monte
Horario	Lunes – Viernes: 7:00 – 21:00 Sábados y Domingos: Cerrado

Tarifas	<p>Entrenamiento personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 sesiones: 160 € • 8 sesiones: 299 € • 12 sesiones: 420 € <p>Entrenamiento Dúo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 sesiones: 240 € • 8 sesiones: 440 € • 12 sesiones: 660 € <p>Entrenamiento grupal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 sesiones: 45 € • 8 sesiones: 69 € • 12 sesiones: 99 € • Programa ilimitado: 199 €
Nº de entrenadores	1
Otros	<p>1 entrenamiento gratis.</p> <p>Fisioterapia, pilates, hipopresivos.</p> <p>Entrenamiento personal online.</p>

CENTRO DE ENTRENAMIENTO PERSONAL ANTONIO HERRERA	
Dirección	Calle Secundino Zuazo, 7. Boadilla del Monte
Horario	<p>Lunes – Viernes: 8:00 – 23:00</p> <p>Sábados y Domingos: Cerrado</p>
Tarifas	<p>Grupos reducidos máximo 4 personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 clase semana: 50 €/mes ó 140 €/ trimestre • 1 clases semana: 95 €/mes ó 270 €/ trimestre <p>Entrenamiento personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 sesiones: 210 € • 12 sesiones: 405 € • 18 sesiones: 575 €
Nº de entrenadores	1
Otros	Bonos de entrenamiento personal + clase grupal

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos consultado en cada centro

En cuanto al servicio de fisioterapia también contamos con algunos competidores mostrados a continuación:

Tabla 4: Análisis de la competencia de fisioterapia

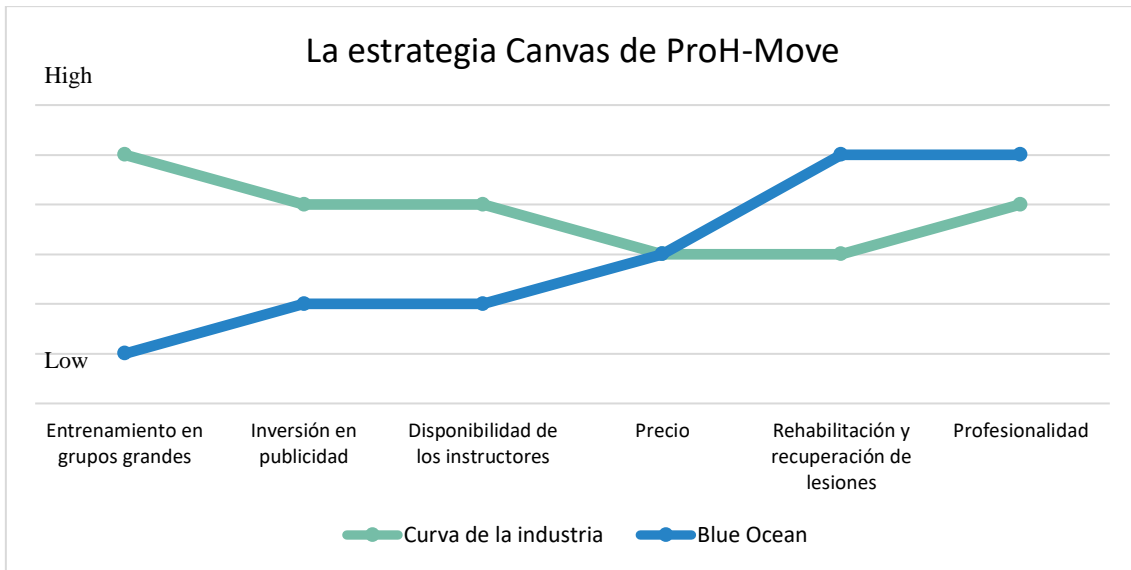
FISIODIA	
Dirección	Avenida Infante Don Luis, 14. Boadilla del Monte
Horario	Lunes – Viernes: 10:00 – 22:00 Sábados: 9:00 – 14:00 Domingos: Cerrado
Tarifas	1 sesión (55 min): 42 € Bono 5 sesiones: 185 € Bono 10 sesiones: 340 €
Otros servicios	Pilates, pilates embarazada, hipopresivos, fisioestética, tratamiento integral bebés.

CLÍNICA SIGLO XXI	
Dirección	Avenida Nuevo Mundo, 7. Boadilla del Monte
Horario	Lunes – Viernes: 8:00 – 22:00 Sábados y Domingos: Cerrado
Tarifas	Fisioterapia, osteopatía, acupuntura: 1 sesión: 45 € Bono 5 sesiones: 200 € Bono 10 sesiones: 360 €
Otros servicios	Psicología, Psiconeuroinmunología, Podología

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la página web de cada centro

Tras conocer y analizar a nuestros competidores hemos procedido a identificar un Blue Ocean a partir de la estrategia Canvas, es decir, una desviación del enfoque radical y estático de la rivalidad de Porter (Leavy, 2005). Para ello, hemos seleccionado algunas características importantes que valoran los clientes en un centro de entrenamiento personal y hemos comparado a las empresas de la competencia con nuestro centro. A continuación se muestra el resultado.

Ilustración 13: La estrategia Canvas



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, la competencia realiza una mayor inversión en publicidad y ofrece entrenamientos en grupos más grandes. Hay una mayor disponibilidad de entrenamiento ya que su horario es más amplio. A pesar de ello, a diferencia de la competencia, nosotros nos centramos en la rehabilitación y prevención de lesiones, un ámbito que no encontramos en otros centros. Los profesionales de ProH-Move están totalmente preparados y capacitados para planificar y adaptar los entrenamientos a personas con lesiones o enfermedades.

4.5. ANÁLISIS DAFO

A modo de resumen de todo lo que hemos visto en el análisis interno y en el análisis del entorno general y específico mostramos la siguiente matriz DAFO (Ver tabla 5)

Tabla 5: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Pocos clientes al abrir el centro. - Precio elevado debido a la personalización. - Poco atractivo para personas jóvenes debido a su precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada competencia. - Situación económica actual. - Nuevas formas de ejercicio, como el fitness online.

- Elevada inversión inicial.	- Que la actividad física deje de tener la popularidad y éxito que tiene actualmente.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Horario flexible. - Orientación al cliente con programa personalizado. - Especialización en personas con cáncer u otras patologías. - Servicio de fisioterapeuta y nutricionista y psicólogo. - Fácil acceso y aparcamiento. - Personal altamente cualificado. - Centro altamente equipado con nuevas instalaciones. - Espacio seguro para el COVID-19 debido a la poca afluencia de personas. - Compromiso con el medioambiente. Certificación ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la concienciación en la sociedad de la importancia del ejercicio físico. - Entrenamiento personal es la tendencia líder en Europa en 2020. - Incremento demográfico de Boadilla del Monte. - Elevada renta per cápita en Boadilla del Monte. - Leyes que favorecen el emprendimiento.

4.6.ENCUESTA DESARROLLADA PARA ANALIZAR EL MERCADO

Con el fin de evaluar y conocer a las personas que habitan en el municipio de Boadilla del Monte y alrededores hemos realizado una encuesta online. Esta encuesta ha sido lanzada a través de Whatsapp y Facebook y finalmente se han recogido 276 respuestas.

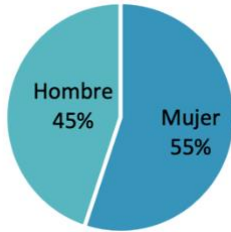
Los objetivos principales son:

- Conocer el perfil de las personas interesadas en nuestro servicio.
- Determinar las razones por las que las personas realizan ejercicio físico y las razones por las que no se realiza ejercicio.
- Saber el grado de satisfacción de las personas que habían acudido a un centro de entrenamiento personal.
- Conocer el grado de aceptación que tendría nuestro centro de entrenamiento personal en el municipio.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta:

1. Sexo

Ilustración 14: Sexo de las personas encuestadas para analizar el mercado

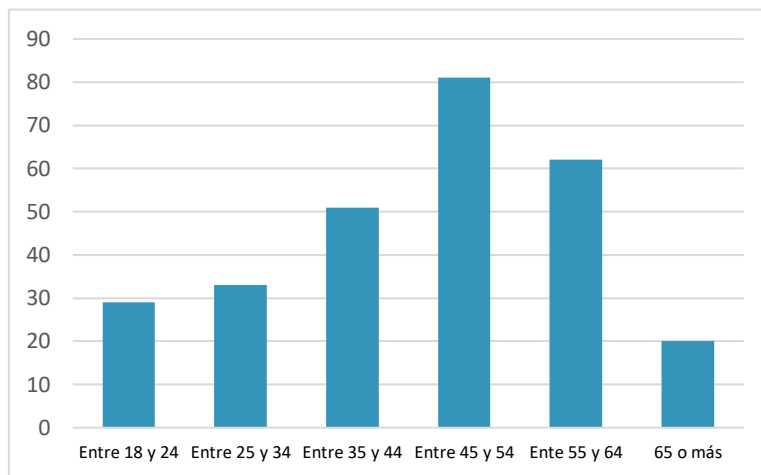


Esta respuesta es muy equitativa por lo que para el resto de la encuesta tendremos respuesta de un 55% de mujeres y un 45% de hombres.

Fuente: Elaboración propia

2. Rango de edad

Ilustración 15: Rango de edad de las personas encuestadas para analizar el mercado

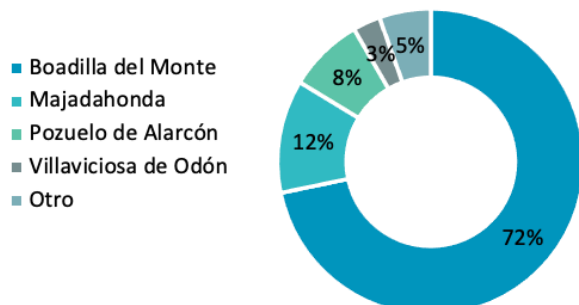


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las respuestas obtenidas son de personas entre 35 y 64 años. Esta información es relevante ya que estas personas son las que tienen un nivel adquisitivo más elevado y, por lo tanto, potenciales clientes de nuestro negocio.

3. Lugar de residencia o trabajo

Ilustración 16: : Lugar de residencia o trabajo de las personas encuestadas para analizar el mercado



La encuesta se ha difundido mayoritariamente por el municipio de Boadilla del Monte ya que es donde se ubicará nuestro centro de entrenamiento y se ha obtenido el 72% de las respuestas. La difusión también ha sido

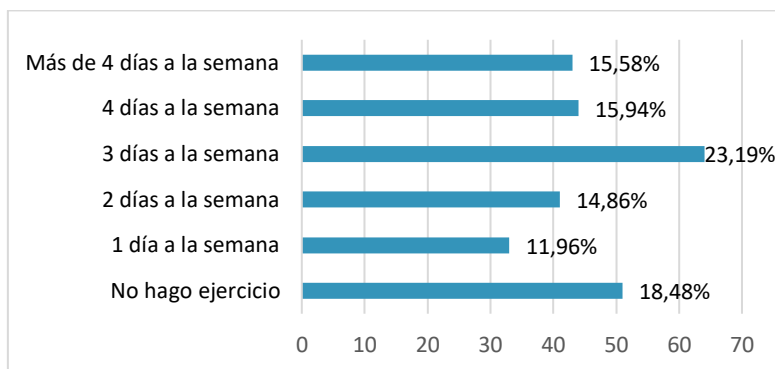
por los municipios más cercanos.

Fuente: Elaboración propia

4. Cuánto ejercicio físico se realiza a la semana

Con esta ilustración podemos ver cómo la mayoría de las personas realiza ejercicio 3 días a la semana. Según la Organización Mundial de la Salud es aconsejable realizar actividades de fortalecimiento mínimo dos veces por semana (Activity, 2020).

Ilustración 17: Ejercicio físico semanal de las personas encuestadas para analizar el mercado



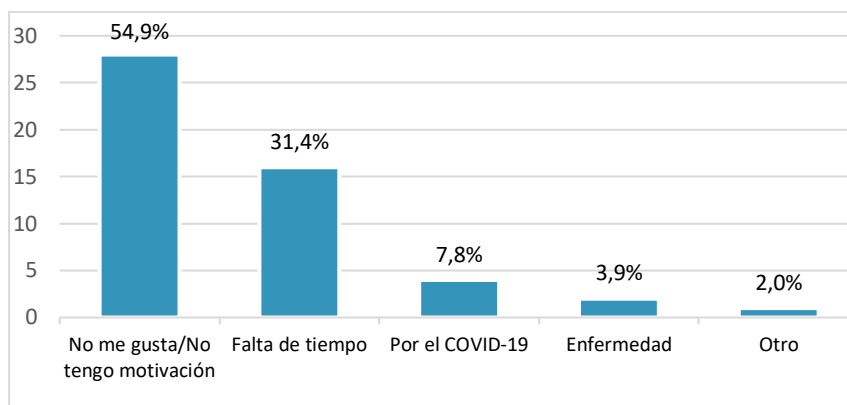
Fuente: Elaboración propia

5. Razones por las que las personas no realizan ejercicio físico

Como hemos podido ver en la ilustración anterior, el 18,48% de los encuestados no realizan nada de ejercicio físico. La principal razón que exponen los encuestados es que no les gusta o no tienen motivación para ello, seguido de la falta de tiempo. Para conseguir

que estas personas acudan a nuestro centro, tendremos que realizar una buena campaña de marketing concienciando a las personas la importancia que tiene el ejercicio en nuestra salud y las enfermedades que podemos prevenir.

Ilustración 18: Razones por las que las personas encuestadas no realizan ejercicio físico

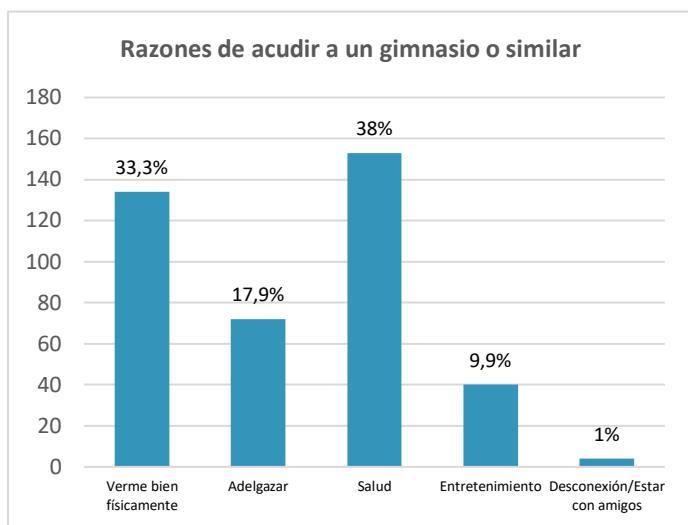


Fuente: Elaboración propia

6. Razones por las que las personas realizan ejercicio físico y cosas que tienen en cuenta a la hora de elegir un centro.

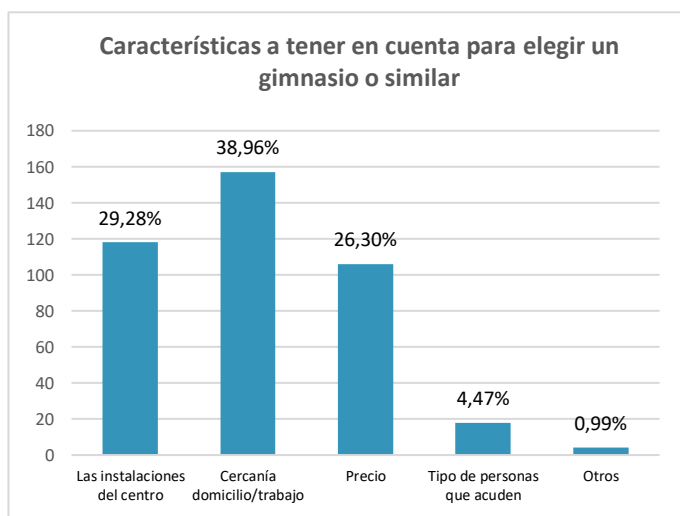
En cuanto a las personas que sí realizan ejercicio regularmente las principales razones son la salud, verse bien físicamente y adelgazar. Por otro lado, a la hora de elegir un centro donde entrenar, estas personas tienen en cuenta la cercanía con el lugar de domicilio o trabajo, las instalaciones del centro y el precio. Nuestro negocio se sitúa en un lugar de Boadilla de muy fácil acceso ya sea en coche o en transporte público. Por otro lado, el precio asignado a los entrenamientos es muy similar a los de competencia. Las instalaciones de nuestro centro serán totalmente nuevas y modernizadas.

Ilustración 19: Razones de hacer ejercicio físico de las personas encuestadas para analizar el mercado



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20: Características más importantes a la hora de elegir un centro de entrenamiento de las personas encuestadas para analizar el mercado

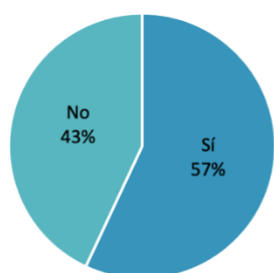


Fuente: Elaboración propia

7. Personas que han acudido a un centro de entrenamiento personal y su valoración de la experiencia.

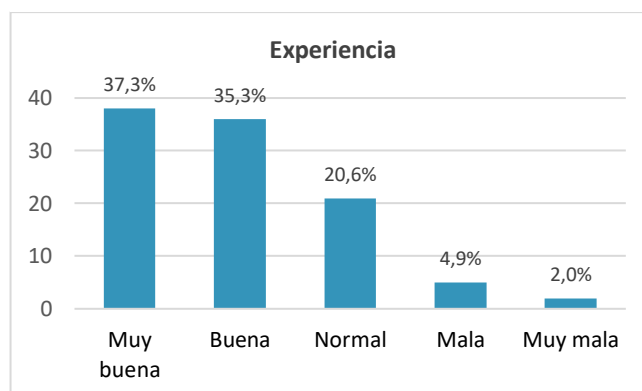
Más de la mitad de los encuestados han acudido con anterioridad a un centro de entrenamiento personal y el 72,6% valoran su experiencia como buena o muy buena. Esto nos indica que es un servicio que le gusta a las personas y que su implantación en el municipio tendría éxito.

Ilustración 22: Porcentaje de personas que han acudido a un centro de entrenamiento personal de las personas encuestadas para analizar el mercado



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Experiencia en un centro de entrenamiento personal de las personas encuestadas para analizar el mercado

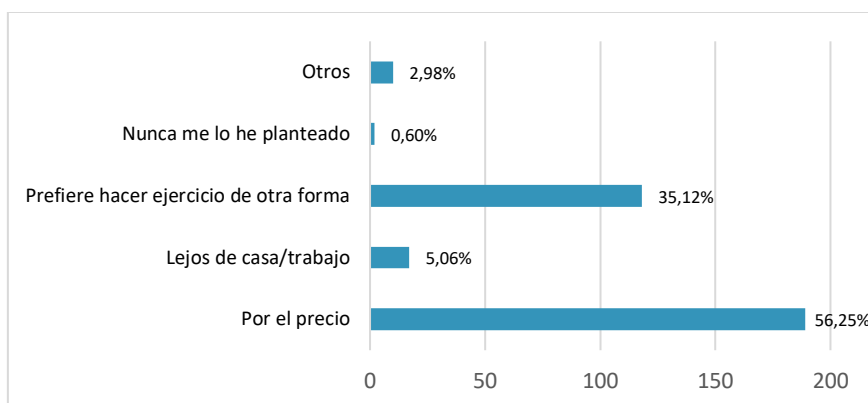


Fuente: Elaboración propia

8. Razones por las que las personas no tienen un entrenador personal.

El elevado precio que cuesta tener un entrenador personal es la razón principal por la que las personas no acuden a estos centros. ProH-Move ofrece ofertas y bonos que harán que las sesiones sean más baratas.

Ilustración 23: Razones por las que los encuestados no tienen un entrenador personal

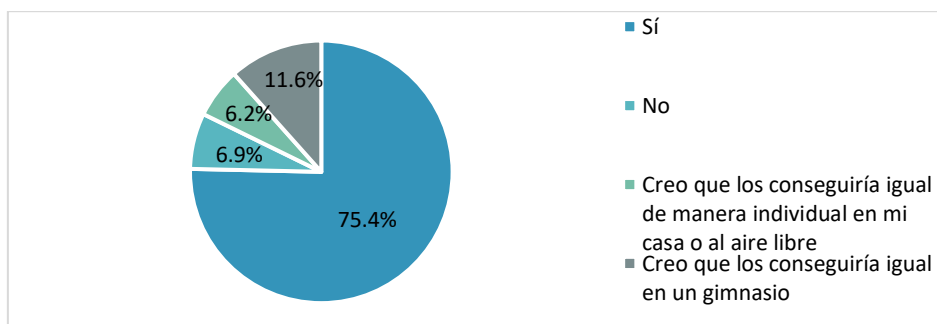


Fuente: Elaboración propia

9. ¿Con un entrenador personal se conseguirían mejores objetivos que entrenando en casa o en el gimnasio?

El 75% de las personas está de acuerdo en que con un entrenador personal se consiguen mejores resultados que entrenando de otra forma. Los entrenadores planifican cada entrenamiento conforme a los objetivos de los clientes, a diferencia de los gimnasios donde las clases colectivas son iguales para todos independientemente de la capacidad física de cada uno y de sus objetivos.

Ilustración 24: Opinión de los encuestados sobre si se conseguirían mejores objetivos con un entrenador personal o no

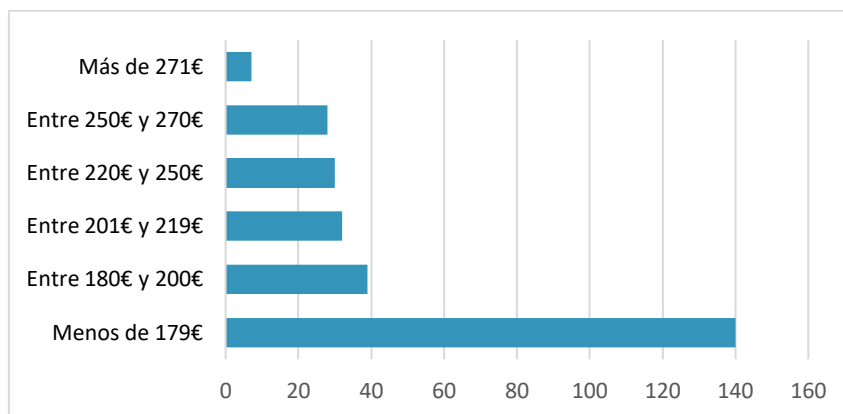


Fuente: Elaboración propia

10. Qué precio mensual sería razonable pagar por dos sesiones de entrenamiento personal a la semana.

La mayoría de las personas piensan que un precio razonable para ocho sesiones de entrenamiento personal sería de menos de 179 €. En España, cada sesión de entrenamiento cuesta entre 30 € y 40 €, lo que equivaldría a 240 € y 320 € por lo que el precio planteado por los encuestados no se ajusta a los precios del sector. En cambio, la mayoría de las personas que ha acudido con anterioridad a un centro de entrenamiento personal son los que han seleccionado precios más elevados. Esto nos puede indicar que las personas pueden confundir a un entrenador con un monitor de sala de un gimnasio. Será necesario concienciar y enseñar a las personas que éste analiza el punto de partida del cliente y planifica programas con objetivos realistas y medibles. Además, enseña a realizar cada ejercicio y explica el por qué de su ejecución.

Ilustración 25: Precio razonable que piensan los encuestados que deberían tener 8 sesiones de entrenamiento personal

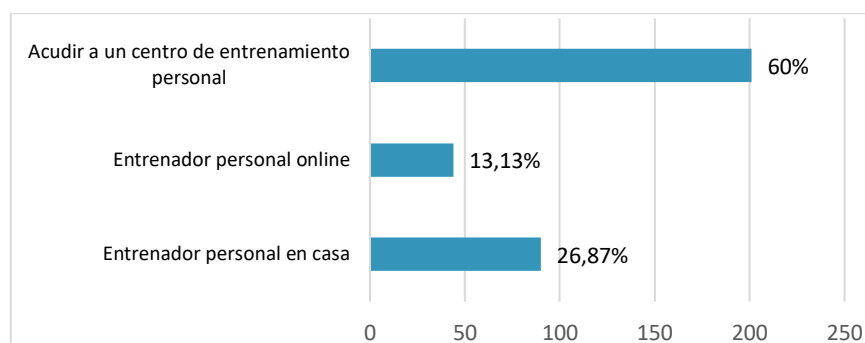


Fuente: Elaboración propia

11. Qué prefieren las personas entre estas 3 opciones:

Acudir presencialmente a un centro de entrenamiento personal es la opción más votada entre los encuestados, seguido de entrenar en casa con un entrenador y lo menos votado ha sido el entrenamiento online. Estos resultados no dan información para el futuro de la empresa y no descartar la opción de que nuestros entrenadores se desplacen a las casas de los clientes.

Ilustración 26: Preferencias sobre cómo realizar ejercicio con un entrenador personal



Fuente: Elaboración propia

Con todas las preguntas analizadas, podemos concluir que nuestro negocio tendrá un alto grado de aceptación y tendrá éxito en el futuro. Buscaremos dar solución a las personas que no realizan ejercicio físico ya que la principal razón es por falta de motivación, pero en nuestro centro se animará y se ayudará a las personas para que se puedan mantener motivadas y lograr sus objetivos. Las personas que hacen deporte habitualmente se centran en la cercanía con su domicilio y las instalaciones a la hora de elegir un centro. ProH-Move se sitúa en una zona residencial de fácil acceso y con la última tecnología en maquinaria. Tendremos que dar soluciones al problema de que las personas no acuden a un centro de entrenamiento personal por el elevado precio. Para ello ofrecemos distintos bonos para reducir el precio y realizaremos campañas de marketing para dar a conocer a las personas las funciones que tiene un entrenador personal, ya que una hora de ejercicio conlleva muchas horas detrás para el preparador físico.

Finalmente, hemos podido detectar que las personas prefieren acudir presencialmente a un centro de entrenamiento, pero no se descartará en un futuro que el entrenador se desplace al domicilio del cliente.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. PÚBLICO OBJETIVO

En este punto se llevará a cabo la segmentación del mercado y la descripción del público objetivo. El proceso de segmentación nos ayudará a dividir el mercado en distintos grupos y focalizarnos en las personas a las que va dirigido nuestro servicio. Para ello, se analizarán tres factores fundamentales:

- Factores demográficos

El centro de entrenamiento personal estaría orientado a personas entre 18 y 70 años, aunque no habría un límite de edad ya que también podemos basar nuestros entrenamientos personales en recuperación y readaptación de lesiones en los cuales encontramos deportistas y federados en equipos deportivos menores de 18 años. Por otro lado, hay personas mayores de 70 años que sufren una deficiencia funcional o limitación a la hora de desenvolverse en su vida diaria y que necesitan de nuestro servicio. No hay diferenciación en cuanto a género ya que el ejercicio físico lo practican tanto hombres como mujeres, siempre adaptado a las necesidades de cada persona.

- Factores geográficos

Principalmente consideramos a los habitantes del municipio de Boadilla del Monte. Teniendo en cuenta la cercanía y el fácil acceso en coche o en transporte público a nuestro centro, también hay que incluir a los municipios de alrededor como son Majadahonda, Pozuelo de Alarcón y Villaviciosa de Odón.

- Factores socio – económicos

Este servicio está enfocado a personas con un nivel adquisitivo medio – alto ya que cada entrenamiento está totalmente personalizado y durante la sesión estará el preparador físico indicando cómo realizar cada ejercicio y la manera correcta con un seguimiento de los objetivos del cliente. Es por ello por lo que este servicio requiere de un precio más elevado que un gimnasio convencional.

Por lo tanto, se puede concluir que nuestro público objetivo serán hombres y mujeres que quieran mejorar su calidad de vida a nivel físico o recuperación de lesiones. Concretamente, podríamos acotarlo en personas entre 18 y 70 años que habiten o trabajen

en el municipio de Boadilla del Monte y alrededores y con un poder adquisitivo medio-alto.

5.2.MARKETING MIX

El modelo de las 4 P's del Marketing Mix está centrado en cuatro pilares fundamentales para conseguir que el producto tenga éxito. Estos cuatro pilares son: Producto, Precio, Promoción y Distribución. En el sector servicios se utiliza el modelo de las 7 P's añadiendo a las anteriores: personas, evidencia física y procesos tal y como podemos apreciar en la ilustración 2.

Ilustración 27: Las 7 P's del Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

Con el Marketing Mix conseguiremos:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Comunicar la estrategia de posicionamiento de la marca.
- Diferenciar el producto de los competidores.

A continuación, en los siguientes subepígrafes procedemos a analizar cada una de estas:

5.2.1. SERVICIO

En la ilustración 4 se presenta el logo de Pro Health Movement. Hemos optado por un diseño simple y sofisticado. Se ha elegido el azul como color corporativo de la empresa ya que transmite calma, confianza y cuidado. La forma circular es un símbolo fácil de recordar que caracteriza a nuestra empresa y sugiere comunidad y amistad. Finalmente, se ha elegido una tipografía simple pero alegre.

Ilustración 28: Logotipo de Pro Health Movement



Fuente: Elaboración propia

Las decisiones que se tomen sobre el producto, en nuestro caso sobre el servicio, son de vital importancia ya que es el medio por el cual se van a satisfacer las necesidades de los clientes. Son estrategias a largo plazo difíciles de cambiar en un periodo corto de tiempo por lo que es imprescindible analizar en detalle las decisiones que se toman en relación con el servicio (García et al., 2014).

En este punto, se tomarán decisiones relativas a la cartera de servicios, la marca y la diferenciación con el resto de los competidores.

En primer lugar, el nombre del centro es Pro Health Movement indicando así parte de nuestra razón de ser. Se contará con el acrónimo ProH-Move ya que es más fácil de aprender y recordar.

Un servicio, al ser un bien intangible requiere de acciones específicas para lograr la satisfacción del cliente. Las principales características de los servicios son:

- **Intangibilidad:** los servicios son intangibles por naturaleza por lo que es más difícil de evaluar la calidad por parte de los consumidores. A la hora de trabajar en la estrategia, es importante ver cómo tangibilizar el servicio mediante publicidad, recomendaciones o una fuerte imagen de marca.
- **Inseparabilidad:** un servicio se produce y se consume de manera simultánea. Por lo tanto, el centro de entrenamiento no funciona si no está el cliente presente, es decir, la venta directa es el canal de distribución.
- **Caducidad:** el servicio no se puede almacenar en caso de que haya un exceso de demanda. Si un día no se llenan todas las horas para entrenar, ya no se recuperarán, por lo que los servicios tienen caducidad. Por ello, es aconsejable utilizar un sistema de reservas o crear ofertas promocionales.
- **Variabilidad:** los servicios dependen de las personas, las circunstancias o los lugares, lo que hace que nunca van a ser dos servicios iguales. Además, un servicio cambia sus características dependiendo en quién lo produzca. Un cliente puede estar muy contento con el entrenamiento que ha hecho, pero quizá otro cliente no quede satisfecho. Esto hace que sea muy difícil garantizar la calidad del servicio.
- **Fluctuación de la demanda:** en los servicios la demanda varía según el día de la semana o las horas del día

A continuación, procedemos a explicar de forma detallada cada uno de los servicios con lo que cuenta nuestro centro:

ENTRENAMIENTO PERSONAL:

El servicio de entrenamiento personal es la principal fuente de ingresos de la empresa. Este servicio se prestará de manera individual o en grupos reducidos de dos o hasta un máximo de tres personas. Los entrenamientos son totalmente personalizados atendiendo a las necesidades de cada cliente. Para realizar un plan de entrenamiento eficiente y personalizado para cada persona, la primera sesión consistirá en una entrevista y evaluación física del cliente. Es esencial conocer ciertas características de la persona, por lo que en la entrevista se darán a conocer aspectos tales como:

- El objetivo que quiere alcanzar.

- Conocer el estilo de vida del cliente: a qué se dedica, qué deportes practica, si es activo físicamente, hábitos alimenticios.
- La presencia de alguna enfermedad en la actualidad o en el pasado, por ejemplo, diabetes, hipertensión, asma o similares.
- La presencia de alguna lesión en la actualidad o en el pasado.
- Antecedentes familiares: conocer si algún familiar ha sufrido algún tipo de cáncer, infarto de miocardio o similares.

Tras la entrevista inicial, se procede a evaluar físicamente al cliente para saber de dónde partimos y cuál es el proceso a seguir para cumplir sus objetivos. Esta evaluación dependerá de las características del sujeto y consistirá en pruebas cardiorrespiratorias, de fuerza, funcionalidad y movilidad.

Una vez conocidos los resultados de las pruebas realizadas en la evaluación, se analizarán los datos recogidos y, junto con los datos recopilados en la entrevista inicial, se procedería a realizar un plan de entrenamiento totalmente personalizado y adaptado a las capacidades físicas y gustos de nuestro cliente.

En función del objetivo del cliente, el preparador físico orientará al usuario sobre los días que debe ir a entrenar. No obstante, el cliente será quien decida con qué frecuencia acudirá al centro. En el caso de que nuestro cliente no pueda acudir al centro los días deseados por motivos personales o profesionales se realizará un plan de entrenamiento para ejecutarlo en cualquier otro sitio ya sea en su casa, en el gimnasio de un hotel o incluso en un parque para que así pueda continuar con su rutina.

Nuestra empresa - ProH-Move – a fin de establecer una ventaja competitiva permite que el cliente tenga acceso a través de la nube a su carpeta personal pudiendo acceder a ella en cualquier momento desde su dispositivo. En dicha carpeta el cliente podrá encontrar sus datos personales, composición corporal, peso, altura, marcas en sus pruebas físicas, programación de los entrenamientos a lo largo del mes, días que debe acudir al centro, planes de entrenamiento que realice fuera del centro, videos de sus sesiones de entrenamiento reproducidas por el entrenador para que el usuario siga el ritmo del video.

FISIOTERAPIA:

En este servicio se ofrecerán soluciones a los problemas musculoesqueléticos como roturas musculares, contracturas, elongaciones musculares, artrosis, artritis, esguinces, terapias de drenaje linfático o movilidad del paciente.

NUTRICIÓN:

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) una alimentación poco saludable y una falta de ejercicio físico son las principales causas de algunas de las enfermedades no transmisibles más importantes como el cáncer, diabetes, obesidad, cardiopatía o accidentes cerebrovasculares. Sin embargo, seguir una alimentación saludable y equilibrar y realizar actividad física regularmente reducen el riesgo de enfermedades mortales.

Al igual que en el entrenamiento personal, en el servicio de nutrición la primera sesión consistirá en una entrevista en la que el cliente nos proporcionará información sobre:

- Su objetivo deseado.
- Datos personales: fecha de nacimiento, peso, altura.
- Hábitos alimentarios: qué suele comer en el día a día y cuántas comidas hace.
- Presencia de alguna enfermedad o ingesta periódica de algún medicamento.
- La frecuencia y tipo de actividad física que realiza.

Tras realizar la entrevista se procede a realizar un análisis sobre la composición corporal del cliente. Una vez obtenidos todos los datos necesarios el nutricionista hará un plan nutricional en función del objetivo del paciente para distribuir los macronutrientes (hidratos de carbono, proteínas y grasas).

5.2.2. PRECIO

El precio es lo que el cliente va a pagar para disfrutar en nuestro caso del servicio ofertado. Esta variable es la que genera más decisiones ya que determinará los beneficios y la supervivencia de la empresa.

A la hora de fijar el precio de un producto o servicio hay que tener en cuenta tanto factores internos como externos entre los que encontramos: los objetivos de marketing de la empresa, el resto de las variables del marketing mix, la evolución del mercado, la demanda, la competencia, y otros factores como el entorno político o legal.

La estrategia de fijación de precios estará enfatizada en la competencia, es decir, el carácter competitivo del mercado y la actuación de las demás empresas; sin dejar de lado los costes y el valor percibido.

Tarifas entrenamiento personal:

La primera sesión de entrenamiento personal formada por la entrevista y evaluación física del cliente es totalmente gratuita y sin compromiso. A partir de la segunda sesión las cuotas son las siguientes:

Entrenamiento personal individual:

Tabla 6: Tarifas entrenamiento personal

TARIFAS ENTRENAMIENTO PERSONAL	
1 clase	35 €/sesión
Bono de 6 entrenamientos	195 €
Bono de 8 entrenamientos	256 €
Bono de 12 entrenamientos	372 €
Bono de 18 entrenamientos	525 € + 2 sesión de nutrición + 1 sesión de fisioterapia
Bono de 24 entrenamientos	655 € + 2 sesión de nutrición + 2 sesión de fisioterapia

Fuente: Elaboración propia

Para hacer más atractivos los bonos de 18 y 24 entrenamientos se incluirán en el bono las sesiones con el nutricionista y fisioterapeuta. Además, con esto se conseguirá fidelizar al cliente e incentivarle a comprar esos bonos. Si un cliente accede a uno de estos bonos y acude a la sesión de nutricionista o fisioterapia que está incluida en el precio, saldrá satisfecho y probablemente contrate el servicio.

Entrenamiento personal en grupo reducido:

Tabla 7: Tarifas entrenamiento personal en grupo

TARIFAS ENTRENAMIENTO PERSONAL EN GRUPO	
1 sesión a la semana	50 €/mes
	140 €/trimestre
2 sesiones a la semana	95 €/mes
	270 €/trimestre

Fuente: Elaboración propia

Tarifas nutricionista:

Tabla 8: Tarifas nutricionista

TARIFAS NUTRICIONISTA	
Primera consulta (entrevista y mediciones)	30 € (1 hora aproximadamente)
Seguimiento semanal o bimensual	25 € (Entre 20 y 30 minutos)

Fuente: Elaboración propia

Tarifas fisioterapeuta:

Atendiendo a las tarifas de la competencia de Boadilla del Monte, encontramos que los precios más baratos son de 30 €/hora y lo más caro se encuentra en 70 €/hora. Tras analizar a nuestros competidores en el epígrafe de las 5 fuerzas de Porter hemos querido ajustarnos a su precio, aunque nuestro servicio tendrá un coste más elevado ya que contamos con un profesional en fisioterapia y fisioterapia deportiva.

Tabla 9: Tarifas fisioterapia

TARIFAS FISIOTERAPIA	
1 sesión	48 €/sesión
Bono de 5 sesiones	215 €
Bono de 10 sesiones	380 €

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. PROMOCIÓN

La promoción impulsa al reconocimiento de la marca y a sus ventas. Principalmente se busca: informar, persuadir y recordar.

En el sector servicios con la comunicación se busca atraer a la población y diferenciarse de la competencia. Al ser intangible resulta más difícil percibir su calidad, por ello hay que realizar una campaña de marketing atractiva para captar al público objetivo.

Antes de la apertura del negocio y durante sus primeros meses, se realizará una mayor inversión en la promoción del centro Y, una vez aumenten los clientes, se reducirá la cantidad destinada a la comunicación. Para realizar una campaña promocional hay que focalizarse en lo que se quiere transmitir a las personas así que en la comunicación de **ProH-Move** buscaremos que el usuario relacione la empresa con bienestar, salud, entrenamiento y profesionalidad. Buscamos que las personas vean el centro como un lugar donde poder recuperarse de una enfermedad, prevenir futuras enfermedades y envejecer de una manera más saludable.

Para darnos a conocer en el municipio de Boadilla del Monte y sus alrededores se promocionará la empresa mediante distintos instrumentos:

- **Promoción de venta:** La promoción de venta se aplicará de manera indefinida y, como se ha explicado anteriormente, consistirá en descuentos comprando bonos de entrenamiento personal o de fisioterapia. Además, con los bonos de 18 y 24 sesiones de entrenamiento se incluirán consultas de nutrición y fisioterapia.
- **Relaciones públicas:** La promoción destinada a relaciones públicas proporcionará una gran desinversión para la empresa, pero conseguiremos darnos a conocer dentro de nuestro público objetivo.

Para ello, se pondrán anuncios en la revista municipal de Boadilla del Monte “SÓLO BOADILLA”. Cada mes se realizan 17.500 ejemplares que se reparten en más de 15.000 hogares del municipio además de comercios de la zona, centros de salud, clubes y centros deportivos. Esta publicidad se llevará a cabo durante la apertura del centro, insertando el primer anuncio antes de la apertura, y

continuando durante los 3 meses siguientes. Posteriormente, se realizarán promociones en la revista de manera esporádica.

La empresa contará con su propia página web www.prohealthmovement.com en la que se podrá encontrar información sobre:

- *Quienes somos*: motivación de creación de la empresa, misión, visión y valores. Aquí también se mostrarán los datos de contacto: dirección, teléfono, correo electrónico y horario.
 - *Servicios*: descripción detallada de cada uno de los servicios.
 - *Reservas*: aquí se podrá realizar la reserva de cualquiera de los servicios que ofrecemos en el centro.
 - *Blog*: se dispondrá de un blog con artículos, consejos y noticias sobre el ejercicio, nutrición y fisioterapia.
 - *Equipo*: en este apartado se incluirá el equipo humano con su correspondiente formación y estudios; y las instalaciones de las que dispone el centro.
 - *Testimonios*: los clientes tendrán oportunidad de contar cómo ha sido su paso por el centro, experiencias o cambios físicos obtenidos.
- **Marketing directo**: El marketing directo consiste en la comunicación directa con clientes específicos que han sido seleccionados previamente. Es un método económico para ganar clientes y fomentar su fidelización.

Se hará uso del correo electrónico de la empresa, prohealthmovement@gmail.com para aquellos clientes interesados en recibir información específica.

Por otro lado, el marketing 2.0 es de vital importancia hoy en día debido al auge de las redes sociales ya que ello nos permitirá mantener una mayor interacción con el consumidor. ProH-Move tendrá perfil en las principales redes sociales, es decir, Instagram y Facebook, centrándonos sobre todo en esta última ya que es la más utilizada por los miembros de nuestro público objetivo. Los sorteos en las redes sociales es una de las estrategias más novedosas del marketing digital y permite aumentar el conocimiento de la marca y atraer nuevos clientes. Se realizarán sorteos de sesiones de entrenamiento tanto individuales como en grupo

reducidos entre los usuarios de las redes propiciando así la publicidad de manera gratuita. Otra de las redes sociales que se utilizará será WhatsApp lo que permitirá que el preparador físico y el usuario estén siempre en contacto. Se utilizará en caso de que el cliente quiera hacerle a su entrenador alguna consulta o para avisar de que no podrá acudir a un entrenamiento.

Por último, se llevará a cabo el Marketing de Influencers. Los influencers se han ganado la confianza de sus seguidores y realizar una campaña de marketing con ellos aumenta la reputación y el prestigio de la marca. Para ello, se hará una colaboración contactando con un influencer e invitándole a acudir al centro de manera gratuita con el objetivo de que la persona publique un post sobre el centro y su experiencia.

Un factor importante en la promoción del centro de entrenamiento es el contacto personal. Todos los miembros del equipo de ProH-Move ofrecerán una atención al cliente profesional para causar confianza, seguridad y agrado en el cliente.

Por último, el boca a boca es una estrategia fundamental en la que el cliente cuenta su experiencia a amigos o familiares. Estas recomendaciones son muy eficaces debido a la confianza que se tiene en una persona cercana.

5.2.4. DISTRIBUCIÓN

Esta variable se atribuye a cómo la empresa hace accesible el servicio al cliente. En los servicios, la distribución no tiene un gran peso ya que el servicio se presta dentro del centro y no se realiza ningún movimiento de elementos físicos. Normalmente, los servicios utilizan el método de la venta directa donde no hay intermediario.

El pago de cualquiera de los servicios de los que dispone el centro se realizará en la recepción en efectivo o con tarjeta de crédito o débito. En caso de adquirir un bono, el pago se realizará en el momento de hacer la reserva o en la primera sesión del bono.

Las reservas se podrán realizar por teléfono o en la recepción, donde además se podrá recibir la información necesaria de cualquier servicio. También tendremos un apartado en nuestra página web para poder reservar cualquiera de nuestros servicios.

5.2.5. PERSONAS

En una empresa, las personas se encuentran en el ámbito interno (personal) y en el externo (consumidores). En un servicio como es el entrenamiento personal es de vital importancia crear un vínculo entre el personal y el cliente para que éste quede satisfecho con el servicio.

El personal es un factor clave a la hora de diferenciarse de la competencia. La selección de personal ha de ser un proceso riguroso para conseguir a los mejores profesionales en el sector. Un personal cualificado agregará más valor al servicio permitiéndonos obtener una ventaja competitiva. Por otro lado, la valoración de los clientes será imprescindible para que continúen acudiendo a nuestro centro.

ProH-Move realiza un proceso de reclutamiento y contratación de personal altamente cualificado y profesional. Tener profesionales en la empresa justifica el precio del servicio y la calidad que ofrece. Se contará con tres entrenadores personales, un nutricionista y un fisioterapeuta. El entrenamiento y la motivación del personal serán imprescindibles para que el trabajo se realice de manera efectiva y eficiente.

Cada uno de los empleados del centro mantendrá un trato personalizado con el cliente para transmitir la máxima confianza posible. Además, así se trabajan los aspectos emocionales que permiten crear un vínculo emocional entre el cliente y la marca que beneficiará esta relación en el largo plazo.

5.2.6. PROCESOS

Los procesos son todos los procedimientos y metodologías que se deben seguir en la empresa. El proceso es una gran vía de diferenciación frente a los competidores. La atención al cliente es un proceso muy importante para que el usuario tenga la mejor experiencia posible. Esta variable comienza desde que el usuario recibe información sobre la empresa hasta que desea comprar el producto o servicio, permitiendo la comunicación directa entre el consumidor y la marca (Sotelo, 2021).

Como se ha comentado anteriormente, la atención al cliente es un factor que se tiene muy en cuenta en ProH-Move ya que desde que el usuario recibe la primera información del centro se empieza a crear valor.

Es fundamental interactuar con los clientes para conseguir crear un vínculo. Por lo que los correos electrónicos que envíen solicitando información se responderán con la mayor brevedad posible y ofreciendo un trato personalizado, al igual que en los comentarios y mensajes recibidos en las redes sociales.

Al ser una empresa pequeña, la gestión del gimnasio, como las fichas de clientes, la contabilidad o el calendario, se podrían realizar en Excel. Pero para ir más allá, en ProH-Move se utilizará un software gratuito llamado “Magicline”. Es un software especializado en gestión de gimnasios desde start-ups y pequeños gimnasios hasta cadenas y franquicias. Grandes cadenas de gimnasios europeos como RSG Group disponen de este software (MAGICLINE, s. f.). Dependiendo del tipo de gimnasio se dispone de distintas tarifas, pero nosotros utilizaremos la opción gratuita ya que es la indicada para pequeños gimnasios que trabajan con reservas.

5.2.7. EVIDENCIA FÍSICA

La creación y diseño del ambiente cuenta con características como las instalaciones, accesorios, color, disposición, uniforme de los empleados, o factores atmosféricos como la iluminación, la música o el aroma. Estas evidencias generan estímulos y percepciones en los consumidores que determinarán su estado emocional generando una respuesta y un comportamiento el cual puede ser de acercamiento o de evasión. Un aspecto fundamental de crear un buen ambiente y evidencia física es la diferenciación con la competencia.

La decoración del centro de entrenamiento será con colores claros y neutros para dar luminosidad. Los pequeños detalles como el olor también son importantes por lo que se utilizarán ambientadores en todo el centro con un olor fresco que transmita energía al cliente. La música es un factor esencial para motivar al cliente durante los entrenamientos por lo que se crearán distintas listas de reproducción teniendo en cuenta la edad y el tipo de ejercicios que se lleven a cabo.

En cuanto a la disposición del local será un local pequeño con dos plantas. En la planta de arriba está la recepción y la cabina del fisioterapeuta y nutricionista. En la planta de abajo encontraremos la sala de entrenamiento personal y el vestuario.

Finalmente, cabe destacar que a la salida del centro el cliente encontrará una cesta con fruta que podrá coger tras finalizar su entrenamiento. Esto es un elemento de bajo coste que proporcionará prestigio y diferenciación al centro. El cliente saldrá del centro agradecido y con energía.

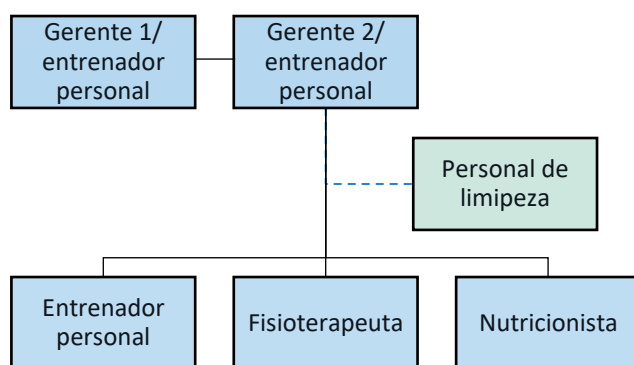
6. ORGANIZACIÓN Y RRHH

En este apartado analizaremos la estructura legal de la empresa y el proceso que se llevará a cabo para su constitución. Además, se detallarán las características de la plantilla acorde a los valores de la empresa y su correspondiente retribución.

6.1. ORGANIGRAMA

A continuación, en la ilustración 29 se muestra el organigrama de Pro Health Movement.

Ilustración 29: Organigrama de Pro Health Movement



Fuente: Elaboración propia

6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A continuación, se procede a describir la plantilla que forma parte del negocio. Como ya se ha dicho, se contará con cinco trabajadores, altamente cualificados, en la apertura del negocio, si bien, este personal podrá ser ampliado en un futuro.

- Gerentes

Dos de los preparadores físicos serán gerentes de la empresa. Estos se encargarán de dirigir y gestionar la empresa. Sus funciones serán:

- Gestionar las tareas administrativas y financieras de la empresa tales como el pago del alquiler y de los costes fijos, los salarios de los trabajadores o los cobros de los clientes.
- Ya que es una empresa pequeña y no hay departamento de Recursos Humanos, el gerente se encargará de la selección del personal.
- Garantizar que la empresa cumple con todos los requerimientos legales.

- Diseñar las campañas de marketing en las fechas adecuadas según el público objetivo.

Los gerentes tendrán una gran experiencia en el sector del fitness y amplio conocimiento en preparación física. Serán capaces de motivar al personal y estarán interesados en el crecimiento del negocio con un buen ambiente laboral y trabajo en equipo.

- Entrenadores personales.

Los entrenadores personales serán los encargados de planificar los entrenamientos de los clientes. Para ello se realizará una entrevista y evaluación física inicial del cliente, explicada en el apartado 5.2.1. PRODUCTO/SERVICIO. Cada cliente irá variando entre los 3 entrenadores con los que cuenta el centro ya que cada uno realiza la planificación de una manera diferente y así el usuario tendrá una mayor variedad de ejercicios. Deberán explicar detalladamente la ejecución de cada ejercicio para evitar posibles lesiones y sacarle el máximo rendimiento a cada entrenamiento para lograr los objetivos del usuario. La sala de musculación ha de mantenerse ordenada y colocar cada material en su sitio para evitar su pérdida.

Es muy importante motivar al cliente durante su entrenamiento y hacerle sentir cómodo con los ejercicios planteados, en caso contrario, se realizará otro ejercicio que trabaje los mismos grupos musculares y que hagan que el cliente se sienta mejor.

Se realizará un seguimiento sobre la satisfacción del cliente con el centro de entrenamiento y sobre la evolución de sus objetivos inicialmente previstos.

El entrenador mantendrá contacto con su cliente pudiendo preguntarle al día siguiente de un entrenamiento cómo se siente. De esta manera se creará un vínculo entre el cliente y el preparador físico y se harán cambios en la planificación si fuese necesario.

- Nutricionista.

La realización de ejercicio físico de manera habitual siempre tiene que ir acompañado de una alimentación saludable. Esta será una persona con total conocimiento en nutrición y concretamente en nutrición deportiva aconsejando y orientando a los clientes a llevar una alimentación saludable. Deberá conocer y analizar los objetivos de cada cliente para poder crear un plan de alimentación acorde a sus necesidades y que le ayude a alcanzar los resultados deseados por el mismo.

En ocasiones las personas llegan a preocuparse excesivamente por su imagen corporal y se tienen trastornos alimenticios. Nuestro nutricionista dará consejos sobre cómo evitar estas situaciones y ayudará alcanzar los objetivos poco a poco de una forma saludable. Trabjará de manera conjunta con los preparadores físicos para así llevar un buen equilibrio entre el ejercicio y la alimentación.

- Fisioterapeuta.

Se encargará del tratamiento de lesiones de las personas bien sean o no socias del centro de entrenamiento. Esta será una persona totalmente especializada en fisioterapia para conseguir los mejores resultados con los pacientes. Al igual que el nutricionista, éste también trabajará junto a los entrenadores para llevar un correcto seguimiento de las lesiones de cada cliente y su evolución.

- Personal de limpieza

El personal de limpieza será una empresa externa subcontratada para mantener el local limpio y en buen estado.

6.3.FORMA JURÍDICA

Antes de la constitución de la empresa es necesario elegir la forma jurídica, por lo tanto, nuestra empresa será una sociedad mercantil. Los motivos de elegir esta sociedad son los siguientes:

- Las sociedades mercantiles tributan con el Impuesto de Sociedades (IS) que tiene un tipo de interés fijo por lo que a medida que aumenten los ingresos nos resultará más atractivo que el IRPF.
- La responsabilidad de los socios se limita únicamente al capital aportado y no responderá con su patrimonio personal.

Tras haber elegido una sociedad mercantil hemos elegido constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) ya que es la que mejor se adapta a nuestra idea de negocio. Para empresas con pocos socios es más adecuada la sociedad limitada que la anónima ya que son más importantes las características personales. Por otro lado, en la sociedad limitada los socios pueden ser trabajadores de la empresa por lo que en ProH-Move, los dos socios son entrenadores personales. La sociedad limitada es la más

conveniente para pequeñas y mediana empresas donde los socios tiene intención de permanecer en el negocio y además su constitución es más flexible. La sociedad limitada nueva empresa es una variable dentro de la Sociedad Limitada que permite agilizar los trámites de constitución y tendrá una mayor flexibilidad en el desarrollo de la actividad. La empresa se puede constituir en 48 horas y se podrán hacer los trámites de forma telemática o presencial.

6.4.PROCESO DE CONSTITUCIÓN

Para constituir una sociedad limitada nueva empresa hay que llevar a cabo una serie de pasos que se exponen a continuación:

Solicitud de la Denominación Social

Para comprobar que no existe otra sociedad con el mismo nombre es necesario solicitar la denominación social en la Dirección General de Industria y de la PYME. La denominación social estará formada por los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más de un código alfanumérico seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”.

Elaboración de los estatutos

Los estatutos son una serie de normas que contienen los aspectos fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa. Serán redactados por los socios y se presentarán ante notario para poder firmar la escritura de constitución.

Escritura pública de constitución

Los socios fundadores de la empresa firman la escritura de la Constitución de la Sociedad que será necesaria para la inscripción en el Registro Mercantil. Los trámites para el otorgamiento e inscripción de la Escritura de Constitución de la Nueva Empresa podrán realizarse de forma telemática.

Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)

Este impuesto se liquidará en las oficinas de Hacienda Pública y se pagará el 1% del capital social. Se deberá llevar cumplimentado el modelo 600 y el plazo máximo será de 30 días desde la escritura de constitución.

Solicitud del NIF

El notario enviará la Escritura junto con el Documento Único Electrónico (D.U.E.) a las Administraciones tributarias para obtener el Número de Identificación Fiscal (N.I.F).

Inscripción en el Registro Mercantil

Finalmente, se procederá a inscribir a la sociedad en el Registro Mercantil de Madrid ya que es donde se ubicará el negocio. El periodo máximo es de dos meses desde que se obtuvo la escritura de la constitución ante notario.

Una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil es necesaria la solicitud de licencias de carácter municipal para la puesta en marcha de la empresa:

Licencia municipal de apertura

Para abrir por primera vez el local será necesaria la licencia municipal de apertura. Este documento acreditará que se cumplen las condiciones de habitabilidad y uso de la actividad. A pesar de ello, este local no excede de los 300 m² por lo que esta licencia no es necesaria y será suficiente con una comunicación previa al Ayuntamiento de que el gerente contará con la licencia de apertura correspondiente.

Licencia de obras

Debido a que se realizarán obras de acondicionamiento en el local, será necesaria la licencia de obras que se solicitará en el ayuntamiento de Boadilla del Monte.

Licencia de rotulación

Los rótulos exteriores del establecimiento deberán cumplir la normativa vigente y deberán cumplir las condiciones de forma, tamaño, idioma y separación que define la normativa.

Además, existen unas obligaciones laborales que deben seguir las sociedades limitadas para llevar a cabo la actividad económica:

Inscripción en la Seguridad Social

Antes de iniciar la actividad, se deberá solicitar como empresa la inscripción en el sistema de la Seguridad Social en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social. Tras la inscripción se le asignará un número a la empresa para su correcta identificación.

Alta en el Régimen General de la Seguridad Social

Será necesario dar de alta a los trabajadores por cuenta ajena que presten sus servicios en la empresa

Comunicación de apertura del centro de trabajo

Se comunicará al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la apertura del centro de trabajo. Se efectuará en la Dirección Provincial de Trabajo con un formulario oficial.

Libro de visitas

En el libro de visitas se anotarán las diligencias que tengan que realizar los Inspectores de Trabajo. Desde el año 2016 el libro de visitas se realiza de manera electrónica y no es obligatorio.

6.5.PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de ProH-Move será un procedimiento riguroso ya que contaremos con los mejores profesionales del sector. Debido a que los dos socios son entrenadores personales se lanzarán ofertas para: un preparador físico, un fisioterapeuta y un nutricionista.

Los requerimientos necesarios para cada puesto de trabajo serán:

- Entrenadores personales.

Se requerirá el grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFyD). Asimismo, se valorará positivamente el tener un máster en Prevención y Readaptación de Lesiones. Será imprescindible demostrar una experiencia previa de al menos dos años como preparador físico.

- Nutricionista.

Será imprescindible tener superado el grado en nutrición y dietética con especialización en nutrición deportiva. Se requerirá una experiencia mínima de tres años.

- Fisioterapeuta.

Se requerirá el grado en fisioterapia con especialización en fisioterapia deportiva y una experiencia mínima de tres años obligatoria.

Para la contratación del personal se lanzarán las ofertas en páginas web tales como www.infojobs.net y www.linkedin.com. También podrán enviar su curriculum a través de la página web de nuestra empresa. A continuación, se procederá a realizar la selección de personas que cumplen con los requisitos establecidos para el puesto y se realizarán entrevistas personales. Se valorarán las ganas de trabajar y la motivación del candidato, además de su forma de hablar y expresarse ya que estará en continuo contacto con el cliente.

6.6.POLÍTICA RETRIBUTIVA

Los salarios de los trabajadores se fijarán en función de las tablas salariales para el año 2019 del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (Código de convenio n.o: 99015105012005). Este convenio se publicó en el BOE el 11 de junio de 2018 siendo suscritas con fecha 31 de enero de 2019 (Boletín Oficial del Estado, 2018).

En dicho convenio hay una clasificación por grupos de los distintos puestos de trabajos con su respectiva retribución (ver tabla 10). A continuación, se detallarán los grupos del personal de ProH-Move:

Gerentes: grupo I.

Entrenador personal: grupo II nivel 2.

Fisioterapeuta: grupo II nivel 2.

Tabla 10:: Tabla salarial 2019. IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios

IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios

Tablas salariales año 2019

Grupo profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15 % S.H.	Art.13 15 % S.B.
		Salario base anual - Euros	Salario base mensual 14 pagas - Euros	*Salario base hora Euros/hora	*Hora extra no festiva Euros/hora	*Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte - Euros	*Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento movilidad 14 pagas - Euros
Grupo 1.	-	16.183,89	1.155,99	9,24	13,86	16,17	2,63	1,39	173,40
Grupo 2.	1	14.835,25	1.059,66	8,47	12,70	14,82	2,63	1,27	158,95
	2	14.385,59	1.027,54	8,21	12,32	14,37	2,63	1,23	154,13
Grupo 3.	1	13.036,95	931,21	7,44	11,16	13,02	2,63	1,12	139,68
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 4.	1	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 5.	-	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00

* Los módulos de salario base hora, hora extra no festiva, hora extra festiva y plus hora nocturna reflejados en esta tabla tienen carácter de mínimos, debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera tener.

Fuente: BOE, 2019

El horario de apertura de Pro Health Movement será:

- De lunes a viernes: de 9:00 a 21:00
- Sábados: de 9:00 a 14:00
- Domingos: cerrado

Por lo tanto, la distribución horaria de los empleados será la siguiente:

- Gerentes: trabajarán 40 horas semanales turnándose entre ellos para cubrir el horario de apertura del centro.
- Entrenador personal: se le contratará por 20 horas semanales.
- Fisioterapeuta: se le contratará por 20 horas semanales.
- Nutricionista: el número de horas trabajadas dependerá de los clientes que contraten su servicio.
- Personal de limpieza: acudirán de lunes a sábado durante 2 horas al día para cumplir con los protocolos de limpieza necesarios. Trabajarán un total de 12 horas semanales.

Tabla 11: Salario mensual de los trabajadores de Pro Health Movement

PUESTO	SALARIO MENSUAL
Gerente 1	1.350 €
Gerente 2	1.350 €
Entrenador personal	600 €
Fisioterapeuta	600 €
Nutricionista	*

Fuente: Elaboración propia

(*) El nutricionista será un servicio independiente el cual impondrá su precio y ProH-Move cobrará un porcentaje por ceder las instalaciones.

7. PLAN DE OPERACIONES

En el plan de operaciones se detallarán los procedimientos llevados cabo para el buen funcionamiento de la empresa y cumplimiento de sus objetivos. Se comenzará con una descripción de la localización justificando las ventajas de la zona elegida. Se explicará la distribución en planta con todo el mobiliario y equipamiento necesario. Finalmente, explicaremos el funcionamiento y los procesos llevados a cabo en el negocio.

7.1. LOCALIZACIÓN DEL LOCAL

La localización del negocio será en la Comunidad de Madrid, en el municipio de Boadilla del Monte. Boadilla del Monte se sitúa a las afueras de Madrid, a una distancia de 24 km. Limita al norte con Majadahonda, al sur con Villaviciosa de Odón, al este con Pozuelo de Alarcón y al oeste con Villanueva de la Cañada.

En la revista SOLOBOADILLA de abril, Abel Núñez Ovando (2021b), directo de la revista, afirma que es la novena área más cara de la Comunidad de Madrid. La población ha aumentado considerablemente en los últimos años y se han realizado nuevas construcciones como se muestra en la Ilustración 5. En el año 2018 la población aumentó un 3,7%, en el 2019 un 4% y en 2020 un 5,8%, dando lugar a más de 60.000 habitantes actualmente. Según sostiene la responsable de la Inmobiliaria Bargan¹⁰, Gema Barragán, este aumento de la población se debe a la buena localización del municipio y a la gran calidad de vida que hay en su entorno natural. Del mismo modo, Gema hace hincapié en que tras la crisis sanitaria las personas prefieren comprar una vivienda en zonas verdes y amplias antes que vivir en el centro de la ciudad.

¹⁰ <https://www.bargan.es/es/>

Ilustración 30: Nuevas viviendas de Boadilla del Monte

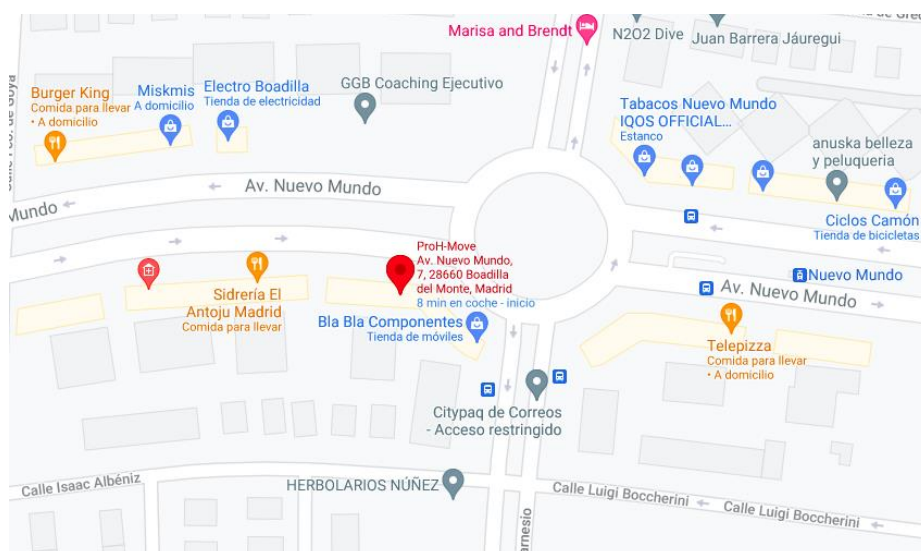


Fuente: A. Núñez, 2021

El centro de entrenamiento se situará en la Avenida Nuevo Mundo, 7. El local se localiza en una zona transitada con otras tiendas y restaurantes alrededor. Es una zona residencial de fácil acceso con la parada de metro ML3 Nuevo Mundo a 160 metros de distancia y una parada de autobús a 90 metros. Hay plazas de aparcamiento en la propia calle y en las calles más cercanas por lo que no hay dificultad de acceso al centro.

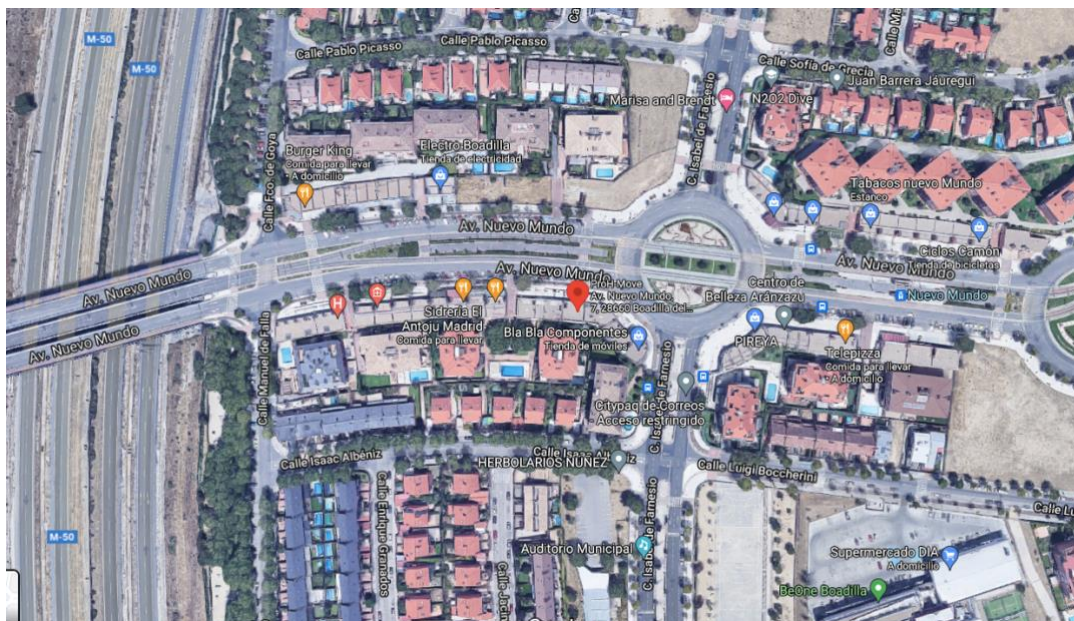
En la ilustración 6 podemos ver la ubicación del negocio y en la ilustración 7 un mapa satélite de la zona en la que se situará. El local tiene una superficie de 116,57 m² divididos en dos plantas.

Ilustración 31: Mapa localización Pro Health Movement



Fuente: Google Maps

Ilustración 32: Mapa satélite de la ubicación de Pro Health Movement



Fuente: Google Maps

7.1.1. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Como bien se ha comentado anteriormente, el local está dividido en dos plantas tal y como podemos ver en el plano del [Anexo 1](#). A continuación, se muestran las imágenes del local dónde estará nuestro negocio:

Ilustración 33: Imagen del local 1



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34: Imagen del local 2



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 35: Imagen del local 3



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 36: Imagen del local 4



Fuente: Elaboración propia

Este local es el idóneo para nuestro negocio ya que tiene una buena ubicación y un tamaño adecuado para nuestros servicios. A pesar de ello, será necesario realizar reformas para acondicionar el local. La entrada estará situada en la planta de arriba que tendrá una superficie de 44 m² y encontraremos: la recepción y sala de espera (28 m²), la sala de fisioterapia (8 m²) y el despacho del nutricionista (8 m²).

Ilustración 37: Recepción y sala de espera



Fuente: Google Imágenes

Ilustración 38: Sala de fisioterapia



Fuente: Google Imágenes

Ilustración 39: Despacho de nutricionista



Fuente: Google Imágenes

La planta baja tiene una superficie de 69 m² y es donde se situará la zona de entrenamiento (49 m²) y los vestuarios y servicio masculino y femenino (10 m² cada uno).

Ilustración 40: Sala de entrenamiento



Fuente: Google Imágenes

Ilustración 41: Vestuario



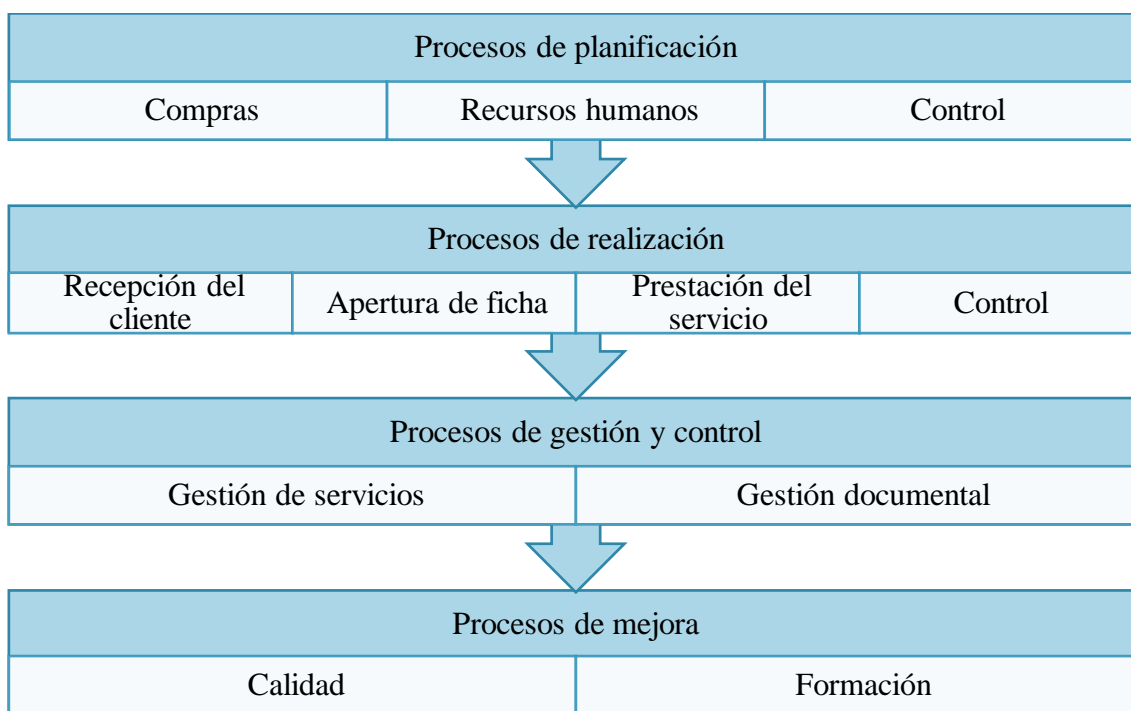
Fuente: Google Imágenes

El contrato ([Anexo 2](#)) está firmado para una duración de cinco años prorrogables. La renta mensual por pagar será de 900 €.

7.2. FUNCIONAMIENTO

Antes de la apertura del negocio es necesario llevar a cabo una planificación de operaciones y procesos. Estos procesos se agrupan en procesos de planificación, realización, gestión y control, y mejora, y se deberán tener en cuenta a lo largo de toda la actividad. Se muestran a continuación en el siguiente esquema:

Ilustración 42: Proceso de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia

Procesos de planificación:

En el proceso de planificación se deben evaluar los objetivos de la empresa para poder cumplirlos con la prestación del servicio. Se deben coordinar las etapas y los miembros de la empresa para adaptarse a los posibles cambios del entorno.

- Compras: se incluyen todos los equipos necesarios para la prestación del servicio y su correcto funcionamiento. Se debe prever el desgaste de los materiales y los repuestos necesarios.
- Recursos humanos: los responsables de recursos humanos serán los propios socios de la empresa, y deberán planificar el personal que se requerirá y las cualidades necesarias.
- Control: tras llevar a cabo la planificación realizada se deberán evaluar los resultados obtenidos. Los responsables del control serán los socios de la empresa.

Proceso de realización:

Estos procesos son los que añaden valor al cliente y afectan a su satisfacción o insatisfacción.

- Recepción del cliente: es importante captar al mayor número de usuarios posible. Para ello, al cliente potencial se le explicará el funcionamiento del centro, las tarifas y las instalaciones existentes. Asimismo, se le mostrarán cuáles son los beneficios del entrenamiento personal estando abiertos a cualquier duda.
- Apertura de ficha: cada cliente dispondrá de una ficha en el programa informático con toda su información, es decir, los resultados obtenidos en la entrevista y evaluación inicial.
- Prestación del servicio: tras la inscripción del cliente en el centro, se procederá a la entrevista inicial y evaluación del usuario explicado en el epígrafe [5.2.1. Servicio](#) para poder realizar la planificación acorde a sus objetivos y necesidades.
- Evaluación y control: consiste en llevar un seguimiento de la satisfacción del cliente con el objetivo de mejorar el servicio.

Procesos de gestión y control:

Ayudan a mejorar y rediseñar los servicios para que sean más eficientes y se ajusten a las necesidades de los clientes.

- Gestión de servicios: consiste en planificar las tareas. Todo el personal dispone de un horario para saber a qué cliente deben atender y en qué momento.
- Gestión documental: se trata de la documentación necesaria que puede ser de control interno o externo. La documentación de control interno está relacionada con las labores de los empleados, y las de control externo con las inspecciones.

Procesos de mejora:

Están orientados a mejorar la calidad de los servicios y reducir los costes.

- Calidad: para mejorar la calidad del servicio y del centro se ofrecerá a los clientes y trabajadores que hagan encuestas de satisfacción, así como proponer posibles cambios.
- Formación: los empleados deben estar bien formados y actualizados con el objetivo de ser un centro que ofrezca un servicio de vanguardia y de máxima calidad. Para ello, se impartirán formaciones mensuales abarcando distintos temas relacionados con salud y entrenamiento.

8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

En este apartado se va a realizar una evaluación del estado económico-financiero para analizar la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo. Para ello vamos a elaborar provisiones a 5 años para ver las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez.

8.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

Para la puesta en marcha se necesitará un plan inicial de inversión con los siguientes elementos:

Inmovilizado intangible: aquí únicamente incluiremos el registro de la marca ya que la página web la llevarán los socios de la empresa.

Inmovilizado material: en este apartado se incluirán las licencias de obra y permisos necesarios para abrir el negocio, la obra que realizaremos para acondicionar el local a nuestros servicios, el mobiliario necesario para la recepción y las distintas salas, el material de entrenamiento, y los equipos informáticos.

En la siguiente tabla (tabla 12) se muestra de forma resumida el presupuesto inicial que se necesitará, en el [Anexo 3](#) se presenta de forma más detallada.

Tabla 12: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		CANTIDAD
Inmovilizado intangible	Marca	136 €
Inmovilizado material	Licencias de obra y permisos	800 €
	Obra acondicionamiento local	15.000 €
	Mobiliario	2.360 €
	Material de entrenamiento	8.056 €
	Equipos informáticos	1.000 €
TOTAL		27.352 €

Fuente: Elaboración propia

En vista de que la inversión inicial será de casi 30.000 €, vemos necesario recurrir a financiación ajena además de la aportación dineraria de los socios. Cada uno de los socios realizará una aportación de 5.000 € por lo que la financiación será de 20.000 €.

El préstamo se solicitará a través de las Líneas ICO Empresas y Emprendedores (Instituto de Crédito Oficial). Así pues, la entidad elegida será el Banco Santander.

La financiación será a 5 años con un tipo de interés fijo anual de 4,407%. A continuación, se muestran los detalles de la financiación con el capital amortizado y los intereses a pagar cada año.

Tabla 13: Financiación

	Capital amortizado	Intereses
AÑO 1	3.345,19 €	746,97 €
AÑO 2	3.806,48 €	657,70 €
AÑO 3	3.977,66 €	486,52 €
AÑO 4	4.156,54 €	307,64 €
AÑO 5	4.714,12 €	122,08 €
	20.000,00 €	2.320,91 €

Fuente: Elaboración propia

En el [Anexo 4](#) se muestra toda la información de la financiación con el desglose mensual.

8.2. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Previsión de ingresos:

Para realizar la previsión de ingresos, hemos calculado tres escenarios. En primer lugar, los ingresos que obtendríamos con un nivel de ocupación del 100%. Posteriormente lo hemos calculado con un punto de vista más conservador al 80%. Finalmente hemos considerado un escenario pesimista con un 50% de nivel de ocupación.

Los cálculos realizados han sido los siguientes:

Tabla 14: Previsión de ingresos de entrenamiento personal con bono de hasta 12 sesiones

ENTRENAMIENTO PERSONAL	Precio total	Horas	Precio/hora
1 clase	35	1	35 €
Bono 6 sesiones	195	6	32,5 €
Bono 8 sesiones	256	8	32 €
Bono 12 sesiones	372	12	31 €
			32,625 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Previsión de ingresos de entrenamiento personal con bono de 18 sesiones

	Precio total	Horas	Precio/hora	
Bono de 18 sesiones	525			€
18 entrenamientos	523,96	18	29,11	€
2 sesiones de nutricionista	50	2	25	€
1 sesión de fisioterapia	48	1	48	€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Previsión de ingresos de entrenamiento personal con bono de 24 sesiones

	Precio total	Horas	Precio/hora	
Bono de 24 sesiones	655			€
24 entrenamientos	509	24	21,21	€
2 sesiones de nutricionista	50	2	25	€
2 sesión de fisioterapia	96	2	48	€

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la media individual de entrenamiento personal individual sería la suma de $32,625 + 29,11 + 21,21$. Dividiéndolo entre tres nos daría el resultado de 27,65 €.

Media individual entrenamiento personal	27,65 €
---	----------------

Ahora si calculamos el entrenamiento en grupo en la tabla X podemos observar el ingreso medio por grupo.

Tabla 17: Previsión de ingresos de entrenamiento en grupo

ENTRENAMIENTO EN GRUPO	Precio total	Precio/hora	2 pers.	3 pers.	
1 h/Semana. (Pago mensual)	50	12,5	25	37,50	€
1 h/Semana. (Pago trimestral)	140	11,67	23,33	35,00	€
2 h/Semana. (Pago mensual)	95	11,88	23,75	35,63	€
2 h/Semana. (Pago trimestral)	270	11,25	22,5	33,75	€
MEDIA			23,65	35,47	€

Fuente: Elaboración propia

Entonces, la media individual de los entrenamientos en grupos de dos o tres personas se calcularía sumando $23,65 + 35,47$ y se divide entre dos para obtener el resultado de 29,56 €.

Media individual entrenamiento en grupo	29,56 €
---	----------------

Por tanto, si sumamos los resultados obtenidos de 27,65 y 29,56 y realizamos la media, nos dará que la media general de entrenamiento será de 28,60 €.

MEDIA GENERAL ENTRENAMIENTO	28,60 €
------------------------------------	----------------

Tabla 18: Precio de la consulta de nutricionista

NUTRICIONISTA	Precio total
1ª consulta 1 h	30
Seguimiento 20-30 min	25 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Media de las sesiones individuales y bonos de fisioterapia

FISIOTERAPIA	Precio total	Horas	Precio/hora
1 h	48	1	48 €
Bono 5 sesiones	215	5	43 €
Bono 10 sesiones	380	10	38 €
Media fisioterapia	43,00		€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Total de horas semanales trabajadas

Horas semanales trabajadas	
Socios	80 h
Entrenador personal	20 h
TOTAL	100 h

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Total de horas de apertura de Pro Health Movement

Horas de apertura	
Lunes a viernes	60 h
Sábados	5 h
TOTAL	65 h

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra se muestran los ingresos obtenidos durante 11 meses, ya que el negocio cerraría un mes al año.

Tabla 22: Resumen de ingresos obtenidos anualmente con una ocupación del 100%

INGRESOS				
	Media/persona	Semana	Mes	Año (11 meses)
100 h semanales entrenamiento	28,60	2.860,23	11.440,93	125.850,27 €
20 h semanales nutricionista	25	500	2.000	22.000 €
20 h semanales fisioterapia	43,00	860	3.440	37.840 €
TOTAL				185.690,27 €

Fuente: Elaboración propia

Ahora, considerando los 3 escenarios que hemos planteado los ingresos anuales quedarían de la siguiente forma:

Tabla 23: Ingresos anuales obtenidos con distinto porcentaje de ocupación

Ingresos según el nivel de ocupación	
100%	185.690,27 €
80%	148.552,22 €
50%	92.845,14 €

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que los tres entrenadores trabajan un total de 100 horas semanales y el nutricionista y fisioterapeuta trabajan 20 horas semanales, con un nivel de ocupación del 100% se tendrían unos ingresos de 185.690,27 € al año. Este escenario no es realista, por lo que hemos calculado los ingresos con un nivel de ocupación del 80% que serían de 148.552,22 €, y del 50% que daría 92.845,14 € al año.

Previsión de gastos:

En cuanto a los gastos, tendremos los gastos de la inversión inicial, los gastos fijos, los gastos variables y los gastos financieros.

Con respecto a los gastos fijos tendremos el alquiler, la luz, el agua, el teléfono, el seguro del local y la gestoría. La tabla detallada con los importes se encontrará en el apartado [8.4. Cuenta de pérdidas y ganancias](#). Se ha considerado el Índice de Precios al Consumo (IPC) de 1% para cada año. Además, como gasto fijo incluimos la amortización de la inversión, donde hemos realizado los siguientes cálculos:

Tabla 24: Amortización inversión

Inversión inicial	Cantidad	% de amortización	Total amortización anual
Marca	136 €	10%	13,60
Licencias de obra y permisos	800 €	10%	80,00
Obra acondicionamiento local	15.000 €	10%	1.500,00
Mobiliario	2.360 €	10%	236,00
Material de entrenamiento	8.056 €	12%	966,72
Equipos informáticos	1.000 €	25%	250,00
TOTAL	27.352 €		3.046 €

Fuente: Elaboración propia

En los gastos variables incluimos: el servicio de nutricionista, los gastos sociales, la publicidad, gastos varios y el impuesto del ayuntamiento. A continuación, se detalla cada uno de los gastos variables:

- **Nutricionista:** por cada consulta el centro de entrenamiento se llevará el 30% y el 70% restante será para el nutricionista. Por lo tanto, si cada sesión cuesta 25€ el 70% será 17,50 €/sesión.
- **Gastos sociales:** primeramente, hemos calculado la seguridad social de los gerentes ya que son autónomos. Su salario anual será de 16.200 € y un 30,6% equivale a la seguridad social. Por lo tanto, cada gerente tendrá 4.957 € de seguridad social.
El entrenador personal y fisioterapeuta tendrán un salario anual de 7.200 € cada uno. De seguridad social equivale un 29,9%, lo que dará lugar a 2.153 € cada uno. En total, la seguridad social y la nómina serán de 61.020 € para el primer año, lo que aumentará un 3% cada año.
- **Publicidad:** la publicidad irá variando cada año, aunque al inicio del negocio será más elevada.

- **Gastos varios:** aquí se incluyen distintos gastos que pueden surgir a lo largo del año como son los productos de limpieza, las reparaciones de material de entrenamiento o el servicio de agua.
- **Impuesto del ayuntamiento:** el impuesto del ayuntamiento equivale a l 13,5% de los ingresos de cada año.

En cuanto a los gastos financieros, serán los intereses mencionados en la tabla 13: Financiación.

8.3.BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación muestra la situación de la empresa en un momento determinado. Se divide en dos grandes grupos: Activo y Pasivo + Patrimonio neto.

Activo: corresponde a los bienes y derechos que tiene la empresa. En la tabla 16 podemos ver el activo de los 5 primeros años.

El activo no corriente, estará formado por lo mencionado en la tabla 15 y su correspondiente amortización.

En cuanto al activo corriente no tendremos partida de clientes ya que el servicio se paga antes de realizarlo. Por lo tanto, tan solo tendremos caja que irá aumentando cada año considerablemente y podrá ser utilizada para alguna inversión.

Tabla 25: Activo del balance provisional

BALANCE DE SITUACIÓN	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	24.305,68	21.259,36	18.213,04	15.166,72	12.370,40
Inmovilizado inmaterial					
Marcas y patentes	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00
Amortización acumulada	- 13,60	- 27,20	- 40,80	- 54,40	- 68,00
Inmovilizado material					
Licencias de obra y permisos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Obra acondicionamiento local	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Mobiliario	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00
Material de entrenamiento	8.056,00	8.056,00	8.056,00	8.056,00	8.056,00
Equipos informáticos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Amortización acumulada	- 3.032,72	- 6.065,44	- 9.098,16	- 12.130,88	- 14.913,60
ACTIVO CORRIENTE	12.553,34	28.574,72	55.259,20	92.494,94	140.637,85
Clientes	-	-	-	-	-
Caja	12.553,34	28.574,72	55.259,20	92.494,94	140.637,85
TOTAL ACTIVO	36.859,02	49.834,08	73.472,24	107.661,66	153.008,25

Fuente: Elaboración propia

Pasivo y patrimonio neto: se relaciona con lo que la empresa debe. En la tabla 18 están todos los datos del pasivo y patrimonio neto de los 5 primeros años.

El patrimonio neto está formado por la aportación de 10.000 € de los socios. Las pérdidas y ganancias y el resultado de ejercicios anteriores se explicarán posteriormente en la cuenta de resultados.

En el pasivo no corriente se incluyen los proveedores que serán cantidades pequeñas cada año y las deudas a largo plazo que corresponden al préstamo solicitado de 20.000 €.

El pasivo corriente estará formado por el IRPF trimestral. Para calcularlo, hemos considerado el 15% del salario de los gerentes y el 10% del salario de los otros trabajadores. A esto, le hemos sumado el IRPF del alquiler y nos ha dado la cantidad de 2.088 €, la cual aumentará un 1% cada año. Para el cálculo del IVA hemos realizado la siguiente tabla que resume el porcentaje de IVA aplicado y su correspondiente cálculo.

Tabla 26: Cuadro de IVA

CUADRO DE IVA	% IVA	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	21%	19.497,48	23.396,97	27.296,47	31.195,97	35.095,46
IVA REPERCUTIDO		19.497,48	23.396,97	27.296,47	31.195,97	35.095,46
Alquiler local	21%	2.268,00	2.268,00	2.268,00	2.268,00	2.268,00
Luz local	21%	189,00	190,89	192,80	194,73	196,67
Agua local	10%	24,00	24,24	24,48	24,73	24,97
Teléfono	21%	176,40	178,16	179,95	181,75	183,56
Gestoría	21%	252,00	254,52	257,07	259,64	262,23
Nutricionista	21%	1.617,00	1.940,40	2.263,80	2.587,20	2.910,60
Publicidad	21%	210,00	147,00	105,00	136,50	94,50
Gastos varios	21%	630,00	735,00	840,00	945,00	1.050,00
IVA SOPORTADO		5.366,40	5.738,21	6.131,09	6.597,54	6.990,54
IVA		14.131,08	17.658,76	21.165,38	24.598,43	28.104,92
TRIMESTRE		3.532,77	4.414,69	5.291,34	6.149,61	7.026,23

Fuente: Elaboración propia

El Impuesto de Sociedades corresponde al 15% del resultado antes de impuesto para el primer año y el 25% para el resto de los años. Para el cálculo de la Seguridad social se ha considerado el 30,6% de la nómina de los gerentes y el 29,9% para el entrenador personal y fisioterapeuta. Las deudas a corto plazo corresponden al importe a pagar del préstamo ese año.

Tabla 27: Pasivo y patrimonio neto del balance provisional

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2022	2023	2024	2025	2026
PATRIMONIO NETO	10.763,68	22.539,92	45.363,56	78.935,21	123.665,90
Capital social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Resultado de ejercicios anteriores	-	763,68	12.539,92	35.363,56	68.935,21
Pérdidas y ganancias	763,68	11.776,24	22.823,64	33.571,64	44.730,69
PASIVO NO CORRIENTE	15.348,33	11.670,66	7.714,12	3.300,00	4.000,00
Proveedores	2.500,00	2.800,00	3.000,00	3.300,00	4.000,00
Deudores a largo plazo	12.848,33	8.870,66	4.714,12	-	-
PASIVO CORRIENTE	10.747,02	15.623,50	20.394,56	25.426,45	25.342,36
HP Acreedor retenciones	2.088,00	2.108,88	2.129,97	2.151,27	2.172,78
HP Acreedora por IVA	3.532,77	4.414,69	5.291,34	6.149,61	7.026,23
HP Impuesto de Sociedades	134,77	3.925,41	7.607,88	11.190,55	14.910,23
Seguridad Social Acreedora	1.185,00	1.196,85	1.208,82	1.220,91	1.233,12
Deudores a corto plazo	3.806,48	3.977,66	4.156,54	4.714,12	-
TOTAL PASIVO Y PN	36.859,02	49.834,08	73.472,24	107.661,66	153.008,25

Fuente: Elaboración propia

8.4.CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de resultados es un estado financiero que incluye los ingresos y gastos, así como el resultado obtenido en un periodo de tiempo determinado.

Para realizar el cálculo, hemos considerado un nivel de ocupación del 50% para el primer año, del 60% para el segundo, el 70% para el tercero, del 80% para el cuarto y del 90% para el quinto ya que con el paso de los años la empresa irá aumentando su clientela.

En la tabla 15 se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias de los 5 primeros años.

Cabe destacar que el primer año a penas se obtienen beneficios ya que no llegan al 1%, pero progresivamente los ingresos van aumentando y los gastos financieros disminuyen por lo que en el quinto año se obtendría un resultado del ejercicio de 44.730,69 €, lo que equivale a casi el 27% de los ingresos.

Tabla 28: Cuenta de resultados

Nivel de ocupación	50%	60%	70%	80%	90%
PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2022	2023	2024	2025	2026
TOTAL INGRESOS	92.845,14	111.414,16	129.983,19	148.552,22	167.121,24
Alquiler local	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Luz local	900,00	909,00	918,09	927,27	936,54
Agua local	240,00	242,40	244,82	247,27	249,74
Teléfono	840,00	848,40	856,88	865,45	874,11
Seguro local	200,00	202,00	204,02	206,06	208,12
Gestoría	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72
Nutricionista	7.700,00	9.240,00	10.780,00	12.320,00	13.860,00
Gastos sociales	61.020,00	62.850,60	64.736,12	66.678,20	68.678,55
Publicidad	1.000,00	700,00	500,00	650,00	450,00
Gastos varios	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Impuestos ayuntamiento	1.253,41	1.504,09	1.754,77	2.005,45	2.256,14
Amortización inversión	3.046,31	3.046,31	3.046,31	3.046,31	2.796,32
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	91.199,72	95.054,81	99.065,14	103.482,39	107.358,25
GASTOS FINANCIEROS	746,97	657,70	486,52	307,64	122,08
TOTAL GASTOS	91.946,70	95.712,51	99.551,66	103.790,03	107.480,32
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	898,44	15.701,65	30.431,53	44.762,19	59.640,92
Impuesto de sociedades (IS)	134,77	3.925,41	7.607,88	11.190,55	14.910,23
RESULTADO DEL EJERCICIO	763,68	11.776,24	22.823,64	33.571,64	44.730,69
%	0,82%	10,57%	17,56%	22,60%	26,77%

8.5. ANÁLISIS DE RATIOS

Para analizar en mayor profundidad la futura viabilidad de la empresa hemos seleccionado algunos ratios donde estudiaremos la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad económica y financiera.

Comenzaremos calculando el fondo de maniobra que nos indica si la empresa tendrá los recursos para hacer frente a las deudas.

- Fondo de maniobra = Activo corriente – Pasivo corriente

Tabla 29: Fondo de maniobra

	2022	2023	2024	2025	2026
FM	1.806,32	12.951,22	34.864,64	67.068,49	115.295,50

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra se muestra positivo y creciente por lo que la empresa tiene buen funcionamiento y podrá hacer frente a sus pagos inmediatos.

Ratios de liquidez

Estos ratios nos indicarán la posibilidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

- Ratio de liquidez = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
- Ratio de tesorería = $\frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
- Ratio de disponibilidad = $\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$

Tabla 30: Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026
Ratio de liquidez	1,17	1,83	2,71	3,64	5,55
Ratio de tesorería	1,17	1,83	2,71	3,64	5,55
Ratio de disponibilidad	1,17	1,83	2,71	3,64	5,55

Fuente: Elaboración propia

En nuestra empresa el activo corriente está formado únicamente por la caja, por lo que los tres ratios de liquidez nos dan el mismo resultado. Un ratio de liquidez menor que uno, nos indicaría problemas de liquidez y posible quiebra. En nuestro caso, el ratio es positivo y mayor que uno por lo que no tendríamos problemas de liquidez. Los últimos

años el activo corriente es mucho mayor que el pasivo corriente debido a la caja, pero como hemos comentado anteriormente, la caja se podría utilizar para invertir.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento nos indican la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo.

- Ratio de endeudamiento = $\frac{\text{Deudas}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}}$
- Ratio de autonomía financiera = $\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}}$
- Ratio de endeudamiento a corto plazo = $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$
- Ratio de solvencia total = $\frac{\text{Activo total}}{\text{Deuda total}}$

Tabla 31: Ratios de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2022	2023	2024	2025	2026
Ratio de endeudamiento	0,45	0,26	0,12	0,04	-
Ratio de autonomía financiera	0,29	0,45	0,62	0,73	0,81
Ratio de endeudamiento a C/P	1,00	0,69	0,45	0,32	0,20
Ratio de solvencia total	2,21	3,88	8,28	22,84	-

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ratio de endeudamiento podemos afirmar que el primer año la empresa se encuentra endeudada debido al préstamo solicitado. Va disminuyendo cada año ya que el beneficio que se obtiene aumenta y la deuda disminuye. Lo mismo ocurre con el endeudamiento a corto plazo; los beneficios van aumentando y tenemos mayor capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo.

El grado de autonomía financiera va aumentando cada año por lo que la empresa tiene mayor solvencia y capacidad para cumplir con sus compromisos a largo plazo.

El ratio de solvencia total aumenta progresivamente hasta llegar a un nivel muy alto, lo que da confianza a la empresa para evitar la quiebra.

Rentabilidad económica y financiera

La rentabilidad económica nos indica qué beneficios es capaz de generar la empresa únicamente con su activo. En cambio, la rentabilidad financiera nos muestra los resultados que la empresa produce que la inversión realizada.

Ilustración 43: Fórmula rentabilidad económica y financiera

$$\text{ROE} = \underbrace{\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}}_{\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos}}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA}$$

Fuente: Imágenes de Google (2021)

Tabla 32: Rentabilidad económica y financiera

	2022	2023	2024	2025	2026
Margen de ventas	0,01	0,11	0,18	0,23	0,27
Rotación de activo	2,52	2,24	1,77	1,38	1,09
ROE	0,07	0,52	0,50	0,43	0,36
ROA	0,04	0,25	0,32	0,31	0,29

Fuente: Elaboración propia

Ambos resultados comienzan siendo positivos y aumentan progresivamente, así pues, tenemos una rentabilidad positiva en relación con los fondos propios y activos.

Además, el ROE es mayor que el ROA (apalancamiento positivo) por lo que los activos se han financiado con la deuda y aumenta la rentabilidad financiera.

A continuación, se presenta el *Balance Scorecard*, una herramienta con la que contamos con 4 indicadores: finanzas, clientes, procesos internos y personas, y que nos ayudará en las decisiones estratégicas tomadas por la empresa. Se muestra un objetivo que se desea alcanzar, la frecuencia con la que controlaremos su cumplimiento y la fuente de datos de donde veremos si hemos logrado nuestro objetivo.

Tabla 33: Balance Scorecard

	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA CONTROL	OBJETIVO	FUNETE DE DATOS	RESPONSABLE
FINANZAS	Incrementar los ingresos	Nº de sesiones vendidas	Anual	15%	Cuenta de resultados	Socios
	Inversión nuevos servicios (Boxeo)	Nº de sesiones vendidas	Anual	50%	Cuenta de resultados	Socios
CLIENTES	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción en encuestas	Trimestral	2%	Encuestas de satisfacción	Todos los trabajadores
	Crecimiento en redes sociales	Aumento de seguidores	Mensual	5%	Informe analítico RRSS	Socios (responsables comerciales)
	Posibles nuevos clientes	Nº de sesiones vendidas	Anual	10%	Cuenta de resultados	Socios (responsables comerciales)
PROCESOS INTERNOS	Aumentar plantilla	Nº de trabajadores	Anual	1	Informe interno	Socios
	Mejora en la página web	Diseño e información	Trimestral	10%	Canal web	Socios (responsables comerciales)
PERSONAS	Aumentar motivación de los empleados	Cursos y formación	Cuatrimstral	4%	Informe interno	Socios
	Mejorar atención al cliente	Índice de satisfacción en encuestas	Trimestral	2%	Encuestas de satisfacción	Todos los trabajadores
	Incrementar la formación de los trabajadores	Cursos y formación	Mensual	3%	Informe interno	Socios
	Aumentar el bienestar de los empleados	Cursos y formación	Semestral	3%	Informe interno	Socios

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, hemos realizado una matriz de riesgos donde reflejamos los riesgos más significativos para la empresa, la probabilidad de que ocurran, el impacto y consecuencias que generarían en nuestro negocio y los controles necesarios para evitarlos.

Tabla 34: Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Medidas correctoras	Controles
Caída de la página web	MEDIA	MEDIA	Imposibilidad de información vía página web	Ponerse en contacto con la empresa de la página web	Copias de seguridad y actualizaciones constantes
Rotura de material de entrenamiento	BAJA	ALTO	Imposibilidad de realizar ciertos ejercicios	Servicio técnico ágil	Revisiones periódicas del material y cuidado constante
Baja de un trabajador	BAJA	MEDIA	Inversión en tiempo para organizar cambios. Posible insatisfacción del cliente	Reorganizar al resto de entrenadores para cubrir a su cliente. Cambiar de fecha sesiones de fisioterapia y nutrición	Trabajadores motivados y satisfechos. Trabajo en equipo. Buena organización del calendario

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIÓN

Tras la elaboración del plan de negocio, concluimos que el centro de entrenamiento Pro Health Movement se llevará a cabo para realizar un cambio en el futuro de la sociedad con pilares fundamentales como la profesionalidad, la continua formación y la máxima dedicación.

El centro de entrenamiento estará situado en el municipio de Boadilla del Monte en una zona céntrica y comercial, donde ofreceremos el servicio de entrenamiento personal, fisioterapia y nutrición.

Los servicios que ofrecemos irán dirigidos a hombres y mujeres con un nivel económico medio-alto que quieran mejorar su calidad de vida a nivel físico o recuperación de lesiones.

Cabe destacar que existen algunos centros de entrenamiento personal que nos generarán competencia, pero estos no están especializados en la recuperación de lesiones y el tratamiento de enfermedades.

En cuanto a la estructura organizacional, contaremos con dos socios que serán entrenadores personales, además se contratará a otro entrenador personal y al fisioterapeuta. El nutricionista será subcontratado.

Con respecto a la parte económica y financiera, concluimos que necesitaremos una inversión inicial de 30.000 €, de los cuales 10.000 € será aportación de los socios y para el resto se pedirá un préstamo. El primer año de constitución apenas se tendrán beneficios, pero según aumente la popularidad del centro los beneficios crecerán desde un 10,27% en el año 2021 hasta un 26,77% en 2026 concluyendo así la positiva viabilidad del negocio.

Finalmente, tendremos algunos riesgos en la empresa como la caída de la página web, la rotura de material de entrenamiento o la baja de algún trabajador. Para ello, hemos buscado soluciones y debemos permanecer en constante control para evitar dichos riesgos.

10.BIBLIOGRAFÍA

Aladro, A. R. (2019). Tecnología portátil para la actividad física, la salud y el bienestar: una revisión con análisis de contenido. En Aladro, A.R. y Arbinaga, F. Tecnología digital para la salud y la actividad física (pp. 171-197). Madrid. España: Ediciones Pirámide.

Activity, M. P. (2020, 25 noviembre). WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour: at a glance. World Health Organization. recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/9789240014886>

Barney, J, B (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management vol. 17* (pp. 99-120).

Boadilla del Monte - Renta por municipios: datos y estadísticas de la Agencia Tributaria. (2020, 6 octubre). epata. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/renta-municipios-datos-estadisticas-agencia-tributaria/201/boadilla-monte/1649>

Ayuntamiento de Boadilla del Monte (2021, febrero 12). Boadilla del Monte alcanza los 60.000 habitantes. Recuperado de <https://ayuntamientoboadilladelmonte.org/boadilla-actualidad/noticias/boadilla-del-monte-alcanza-los-60000-habitantes>

Comunidad de Madrid. (2021, febrero 19). Boadilla del Monte. Recuperado de <https://www.comunidad.madrid/centros/boadilla-monte>

Breuer, E. (2020, diciembre 11). La importancia de la tecnología en el deporte. be+SPORTS. Recuperado de <https://www.bepusports.com/es/la-importancia-de-la-tecnologia-en-el-deporte/>

Deloitte (2020). Informe 2020 European Health & Fitness Market. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf>

Deloitte (2019). European Health & Fitness Market Report 2019; Deloitte: London, UK.

Deportiva, V. C. (2020, octubre 9). 2do Informe Impacto COVID-19 en las Instalaciones Deportivas: el sector del Fitness pierde más de 1.200 millones de euros. Valgo | Consultoría Deportiva | Marketing y Gestión | Gimnasios. Recuperado de <https://www.valgo.es/blog/2do-informe-impacto-covid-19-en-las-instalaciones-deportivas-el-sector-del-fitness-pierde-mas-de-1200-millones-de-euros?elem=175585>

Diz, N. (2020, 5 marzo). El monte de Boadilla: ¿Nos vamos de ruta? SOLO BOADILLA. Recuperado de <https://www.soloboadilla.es/reportajes/reportaje/news/el-monte-de-boadilla-nos-vamos-de-ruta/>

MAGICLINE. (s. f.). El software para gimnasios más completo | Magicline GmbH. Recuperado 31 de mayo de 2021. Recuperado de <https://www.magicline.com/es/>

EADE. (2021). Hacia dónde va la tecnología del fitness. EADE. Recuperado de <https://www.eade.es/blog/404-hacia-donde-va-la-tecnologia-del-fitness>

EUR-Lex - 135010 - EN - EUR-Lex. (2017, 10 julio). EUR - Lex. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A135010>

EUR-Lex - 32016R0679 - EN - EUR-Lex. (2016, 27 abril). EUR - Lex. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679#d1e1436-1-1>

EuropeActive (2019). European Employers Skills Survey 2019; EuropeActive: Brussels, Belgium.

EuropeActive. (2020). Sectoral Manifesto for EuropeActive's Horizon 2025. EuropeActive. Recuperado de https://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/Sectoral-Manifesto/Sectoral_Manifesto_September_2020_web.pdf

European Commission. (2021a). European Social Fund. A new, stronger European Social Fund Plus. *European Commission*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=62&langId=en>

Fondo Social Europeo (ESF). (2021b). Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión - Comisión Europea. Recuperado de <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=325>

García, A. M., Moya, C. R., y Monzó, J. E. (2014). *LA - Marketing en la actividad comercial GM*. McGraw-Hill Education.

García, J., Espin, A., Mañas, A., Ara, I., Casajús, J. A., Rodríguez-Larrad, A., y Irazusta, J. (2021). Changes in physical activity and sedentary time before, during and after the confinement by COVID-19 in Spanish university students.

Guerra Santiesteban, José Ramón, Gutiérrez Cruz, Manuel, Zavala Plaza, Melvin, Singre Álvarez, Juan, Goosdenovich Campoverde, David, y Romero Frómata, Edgardo. (2017). Relación entre ansiedad y ejercicio físico. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(2), 169-177. Recuperado en 24 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000200021&lng=es&tlng=pt.

INE. Instituto Nacional de Estadística. (2021). INE. <https://www.ine.es>

Ayuntamiento de Boadilla del Monte (2017, 30 agosto). Información Medio Ambiente. Recuperado de <https://ayuntamientoboadilladelmonte.org/informacion-medio-ambiente>

BOE (2018). IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios. (2018, 29 mayo). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado de

<https://stics.intersindical.org/web/attachments/article/374/IV%20Convenio%20colectivo%20estatal%20instalaciones%20deportivas%20y%20gimnasios%202018-2019.pdf>

BOE (2013). Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. *Boletín Oficial* del Estado. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-10074-consolidado.pdf>

Juárez-Vilchis, R., Díaz-Bravo, M., Lopez-Flores, O., Quintero-Gómez, J. C., Mercado-Arrieta, M. A., y Pereira-Rodríguez, J. E. (2020). Effects and benefits of strength training in cancer patients: a systematic review of the literature. *Universidad Médica Pinareña*, 16(3), 1-15.

Leavy, B. (2005). Value pioneering- how to discover your own "blue ocean": interview with W. Chan Kin and Renée Mauborgne. *Strategy & Leadership*, 33(6).

BOCM (2016). LEY 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid. (2019, 6 marzo). *Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid*. Recuperado de http://www.madrid.org/wleg_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&nmnorma=9581#no-back-button

Li, R. T., Kling, S. R., Salata, M. J., Cupp, S. A., Sheehan, J. y Voos, J. E. (2016). Wearable Performance Devices in Sports Medicine. *Sports Health*, 8(1), 74-78. doi.org/10.1177/1941738115616917

López, P. (2020, 16 abril). Ingresos, clubes y abonados: ¿quién domina el negocio del fitness en España? *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/fitness/de-viva-gym-a-go-fit-los-gigantes-del-gimnasio-en-espana.html>

Martínez, P. (2018). Psicología y Nutrición | Aesthesis Psicólogos Madrid. recuperado de <https://www.psicologosmadridcapital.com/blog/psicologia-y-nutricion/> (acceso el 23 de febrero de 2021)

Mayo, X., Del Villar, F., y Jimenez, A. (2017). Termómetro del sedentarismo en España: Informe sobre la inactividad física y el sedentarismo en la población adulta española. Recuperado de http://espanaactiva.es/wp-content/uploads/2017/06/Informe-observatorio_web.pdf

Minaya, D. C. (2021, 14 enero). Las tendencias en salud que marcarán el año 2021. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/13/companias/1610541763_785340.html

Molinero, V. (2021, 21 mayo). Estrés laboral: vuelta al trabajo presencial - CoCo Training. CoCo Training - Control de estrés y ansiedad. Bienestar. Recuperado de <https://cocotraining.es/estres-laboral-vuelta-al-trabajo-presencial>

Naranjo, S. C. (2019, 19 noviembre). El gasto en tecnología «wearable» se duplicará en 2021. Statista Infografías. <https://es.statista.com/grafico/19984/gasto-estimado-del-usuario-en-dispositivos-ponibles-a-nivel-mundial/>

Núñez, A. (2021a, marzo). Ya somos 60.000 habitantes. SOLOBOADILLA, 172, 11.

Núñez, A. (2021b, abril). Un mercado al alza en Boadilla. SOLOBOADILLA, 173, 6-8.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. Self published. Last.

Palco23. (2021, marzo). Fitness: industria, evolución y operadores. https://www.palco23.com/files//2020/02_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf

Popkin, B. M., Du, S., Green, W. D., Beck, M. A., Algaith, T., Herbst, C. H., Alsukait, R. F., Alluhidan, M., Alazemi, N., y Shekar, M. (2020). Individuals with obesity and COVID-19: A global perspective on the epidemiology and biological relationships. Obesity reviews: an official journal of the International Association for the Study of Obesity, 21(11), e13128. <https://doi.org/10.1111/obr.13128>

Eurofins Envira (2021, 13 abril). ¿Qué es la norma ISO 14001 y para qué sirve? Eurofins Envira. Recueprado de <https://envira.es/es/la-norma-iso-14001-sirve/>

¿Quiénes somos? | FNEID - Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas. (2019). FNEID. <https://www.fneid.es/que-es-fneid/quienes-somos/>

Ruiz, J. V. (2020, 19 mayo). Estas son las leyes que regulan el Medio Ambiente en España. GN Diario. <https://www.gndiario.com/leyes-medio-ambiente-espana>

RRHHpress.com. (2021, 20 marzo). La creación de empleo en España en 2021 y 2022 no compensará lo perdido en 2020 a causa de la pandemia. RRHH Press - Noticias de Recursos Humanos y empleo. <https://www.rrhhpress.com/empleo/51867-la-creacion-de-empleo-en-espana-en-2021-y-2022-no-compensara-lo-perdido-en-2020-a-causa-de-la-pandemia>

Sánchez, J. (2018). *Uso de tecnologías y wearables en el ámbito del fitness por parte de los usuarios de gimnasio*. Universidad Zaragoza.

#SanosEnCasa – Actividad física. (2021). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---physical-activity>

Sotelo, J. A. (2021, 20 enero). El marketing mix de servicios: las 7 p's. Onza Marketing. <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>

Statista. (2020, 29 junio). Países con más socios de gimnasio en Europa en 2019. <https://es.statista.com/estadisticas/799569/socios-de-gimnasios-en-europa-por-pais/>

Sullivan, A. N. y Lachman, M. E. (2017). Behavior change with fitness technology in sedentary adults: A review of the evidence for increasing physical activity. *Frontiers in Public Health*, 4, 289. doi.org/10.3389/FPUBH.2016.00289

Torres, D., y Álvarez, R. (2020, 3 febrero). España, fábrica de equipos. EL PAÍS. https://elpais.com/deportes/2020/02/02/actualidad/1580675512_506680.html

Una «Patrulla Verde» reforzará la vigilancia de la limpieza en distintas zonas de Boadilla. (2021, 30 abril). Infoboadilla.Com. https://infoboadilla.com/noticias/una-patrulla-verde-reforzar-la-vigilancia-de-la-limpieza-distintas-zonas-de-boadilla_66628/medio-ambiente-en-boadilla-del-monte

Valcarce-Torrente, M., y García-Fernández, J. (2020). Impacto Covid-19 en Instalaciones Deportivas, Septiembre 2020. Sevilla: Wanceulen.

Valero, J. (2021, 11 mayo). La Comisión Europea mejora las previsiones económicas de España y prevé la salida de la crisis en 2022. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11209371/05/21/La-Comision-Europea-mejora-las-previsiones-economicas-de-Espana-y-preve-la-salida-de-la-crisis-en-2022.html>

Veiga, O., Valcarce-Torrente, M., y de la Cámara, M. (2020). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2021 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2021). *Retos*, 39, 780-789. <https://doi.org/10.47197/retos.v1i40.83008>

Veiga, Ó. L., Valcarce Torrente, M. y King-Clavero, A. (2017). Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2017. *Apunts. Educacion Fisica y Deportes*, 128, 108-125. doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es. (2017/ 2).128.07

Walker, T. (2020, 20 abril). After the pandemic: what will the European fitness sector look like? *Leisure Opportunities*. <https://www.leisureopportunities.co.uk/news/After-the-pandemic:-what-will-the-European-fitness-sector-look-like/345331>

World Health Organisation. Global Action Plan on Physical Activity 2018–2030. At a Glance. 2018. Available online: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272721/WHO-NMH-PND-18.5-eng.pdf>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de tendencias fitness España 2021, España 2020, Internacional 2021	20
Tabla 2: Influencia de la crisis de la COVID-19 en las tendencias del fitness 2021.....	21
Tabla 3: Análisis de la competencia de entrenamiento personal.....	31
Tabla 4: Análisis de la competencia de fisioterapia	33
Tabla 5: Análisis DAFO	34
Tabla 6: Tarifas entrenamiento personal	49
Tabla 7: Tarifas entrenamiento personal en grupo	50
Tabla 8: Tarifas nutricionista.....	50
Tabla 9: Tarifas fisioterapia.....	50
Tabla 10:: Tabla salarial 2019. IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios	64
Tabla 11: Salario mensual de los trabajadores de Pro Health Movement	65
Tabla 12: Inversión inicial	76
Tabla 13: Financiación	77
Tabla 14: Previsión de ingresos de entrenamiento personal con bono de hasta 12 sesiones	77
Tabla 15: Previsión de ingresos de entrenamiento personal con bono de 18 sesiones...	78
Tabla 16: Previsión de ingresos de entrenamiento personal con bono de 24 sesiones...	78
Tabla 17: Previsión de ingresos de entrenamiento en grupo	78
Tabla 18: Precio de la consulta de nutricionista	79
Tabla 19: Media de las sesiones individuales y bonos de fisioterapia	79
Tabla 20: Total de horas semanales trabajadas	79
Tabla 21: Total de horas de apertura de Pro Health Movement.....	79
Tabla 22: Resumen de ingresos obtenidos anualmente con una ocupación del 100% ...	80
Tabla 23: Ingresos anuales obtenidos con distinto porcentaje de ocupación	80
Tabla 24: Amortización inversión	81
Tabla 25: Activo del balance provisional	83
Tabla 26: Cuadro de IVA	84
Tabla 27: Pasivo y patrimonio neto del balance provisional.....	85
Tabla 28: Cuenta de resultados.....	87
Tabla 29: Fondo de maniobra.....	88
Tabla 30: Ratios de liquidez	88
Tabla 31: Ratios de endeudamiento.....	89
Tabla 32: Rentabilidad económica y financiera	90
Tabla 33: Balance Scorecard	91
Tabla 34: Matriz de riesgos	92

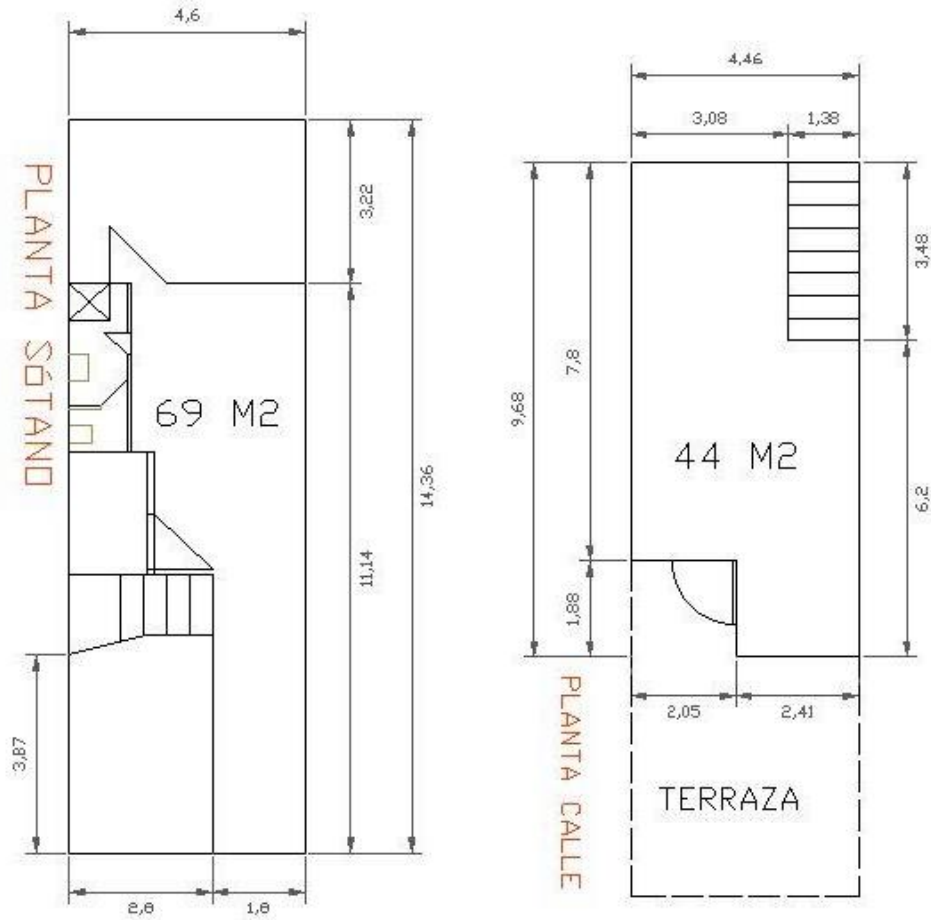
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación de los recursos	11
Ilustración 2: Ranking de países con más socios de gimnasio de Europa.....	13
Ilustración 3: Los 10 principales mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros y cuota de mercado europeo.....	13
Ilustración 4: Previsión de la evolución de los abonados del fitness en Europa	14
Ilustración 5: Evolución del negocio del fitness en España	17
Ilustración 6: Porcentaje de individuos que fue a un gimnasio en España de 1996 a 2020	17
Ilustración 7: Evolución de los clubes de fitness en España	18
Ilustración 8: Los diez mayores operadores de fitness en España en 2020	18
Ilustración 9: Previsiones de recuperación del negocio del fitness en España	19
Ilustración 10: Tasa de paro es España y en la Comunidad de Madrid.....	23
Ilustración 11: Gasto del usuario final en dispositivos ponibles es a nivel mundial, por tipo (miles de mill. \$)	25
Ilustración 12: Las 5 fuerzas de Porter	28
Ilustración 13: La estrategia Canvas.....	34
Ilustración 14: Sexo de las personas encuestadas para analizar el mercado	36
Ilustración 15: Rango de edad de las personas encuestadas para analizar el mercado... ..	36
Ilustración 16: : Lugar de residencia o trabajo de las personas encuestadas para analizar el mercado.....	37
Ilustración 17: Ejercicio físico semanal de las personas encuestadas para analizar el mercado	37
Ilustración 18: Razones por las que las personas encuestadas no realizan ejercicio físico	38
Ilustración 19: Razones de hacer ejercicio físico de las personas encuestadas para analizar el mercado.....	39
Ilustración 20: Características más importantes a la hora de elegir un centro de entrenamiento de las personas encuestadas para analizar el mercado	39
Ilustración 21: Experiencia en un centro de entrenamiento personal de las personas encuestadas para analizar el mercado	39
Ilustración 22: Porcentaje de personas que han acudido a un centro de entrenamiento personal de las personas encuestadas para analizar el mercado	39
Ilustración 23: Razones por las que los encuestados no tienen un entrenador personal	40
Ilustración 24: Opinión de los encuestados sobre si se consiguieran mejores objetivos con un entrenador personal o no.....	40
Ilustración 25: Precio razonable que piensan los encuestados que deberían tener 8 sesiones de entrenamiento personal.....	41
Ilustración 26: Preferencias sobre cómo realizar ejercicio con un entrenador personal.	42
Ilustración 27: Las 7 P´s del Marketing Mix	44
Ilustración 28: Logotipo de Pro Health Movement	45
Ilustración 29: Organigrama de Pro Health Movement.....	57

Ilustración 30: Nuevas viviendas de Boadilla del Monte	67
Ilustración 31: Mapa localización Pro Health Movement	67
Ilustración 32: Mapa satélite de la ubicación de Pro Health Movement	68
Ilustración 33: Imagen del local 1	69
Ilustración 34: Imagen del local 2	69
Ilustración 35: Imagen del local 3	70
Ilustración 36: Imagen del local 4	70
Ilustración 37: Recepción y sala de espera	71
Ilustración 38: Sala de fisioterapia	71
Ilustración 39: Despacho de nutricionista	72
Ilustración 40: Sala de entrenamiento	72
Ilustración 41: Vestuario	73
Ilustración 42: Proceso de funcionamiento	74
Ilustración 43: Fórmula rentabilidad económica y financiera	90

11. ANEXOS

Anexo 1: Plano del local.



Anexo 2: Contrato de arrendamiento.

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO PARA USO DISTINTO DE VIVIENDA LOCAL COMERCIAL EN Avda. Nuevo Mundo 7 L-2 BOADILLA DEL MONTE

En Boadilla del Monte a 1 de Diciembre del 2021

REUNIDOS

De una parte, Don [REDACTED] Y Doña [REDACTED], casados, mayores de edad, con domicilio a los presentes efectos en [REDACTED], número [REDACTED] código postal [REDACTED] y con DNI/NIF números [REDACTED] y [REDACTED] respectivamente. Correo de contacto y teléfono de contacto: [REDACTED] y tlf: [REDACTED], denominados en lo sucesivo **PARTE ARRENDADORA o ARRENDADOR**.

De otra, Don [REDACTED], mayor de edad, con domicilio a los presentes efectos en [REDACTED], código postal [REDACTED] y con DNI/NIF [REDACTED]. Correo de contacto y teléfono de contacto: [REDACTED] y tlf: [REDACTED].

y Don [REDACTED], mayor de edad, con domicilio a los presentes efectos en [REDACTED], código postal [REDACTED] y con DNI/NIF [REDACTED]. Correo de contacto y teléfono de contacto: [REDACTED] y tlf: [REDACTED], denominados en lo sucesivo **PARTE ARRENDATARIA O ARRENDATARIO**.

Intervienen las primera en su propio nombre y derecho, el segundo, [REDACTED] lo hace como Administrador Único de la mercantil **Pro Health Movement**. constituida ésta por tiempo indefinido, con domicilio social en [REDACTED], código postal [REDACTED] y con C.I.F. nº [REDACTED], así como en calidad fiador avalista solidario del pago de la renta arrendaticia y de cuantos gastos sean de cargo de **Pro Health Movement**. según el presente contrato, y [REDACTED] lo hace en calidad de fiador avalista solidario del pago de la renta arrendaticia y de cuantos gastos sean de cargo de **Pro Health Movement**. según el presente contrato, reconociéndose mutuamente capacidad suficiente para obligarse,

MANIFIESTAN

I.- Que la parte ARRENDADORA es dueña en pleno y absoluto dominio de la siguiente finca urbana:

URBANA. - NUMERO DOS. - LOCAL COMERCIAL NUMERO DOS DUPLEX, perteneciente al edificio sito en BOADILLA DEL MONTE, (MADRID), AVENIDA DEL NUEVO MUNDO, NUMERO SIETE. Consta de planta baja con acceso interior a planta sótano. La planta baja se entra diáfana y la planta sótano dividida en dos despachos, un cuarto de limpieza con termo de agua caliente, y un aseo con ducha personal. Tiene una

superficie total construida aproximada de CIENTO DIECISEIS CON CINCUENTA Y SIETE METROS CUADRADOS (116,57 M2). Le corresponde el uso y disfrute de un espacio justo en la parte frontal de dicho local comercial al aire libre que podrá ser destinado según normativas y ordenanzas municipales.

Linda; En ambas plantas: frente, calle de su situación, Derecha, entrando, local comercial dúplex número 3, Izquierda, local comercial dúplex número 1, y fondo, con la parcela M-21-21.

INSCRIPCIÓN: Lo está en el Registro de la propiedad de Boadilla del Monte, (Madrid), en el tomo 802, libro 402 de Boadilla del Monte, folio 60, finca número 19.481.

REFERENCIA CATASTRAL: [REDACTED]

II. Que el representante legal de la mercantil **Pro Health Movement**. ha visto y comprobado el estado de perfectas condiciones en que se encuentra el citado local.

III. Que Don [REDACTED] Y Doña [REDACTED] como arrendadores, y Don [REDACTED] como representante legal de la mercantil arrendataria, y [REDACTED] han convenido formalizar el presente **CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE FINCA URBANA PARA USO DISTINTO DEL DE VIVIENDA**, con arreglo a las siguientes,

ESTIPULACIONES

Primera.- Objeto. D. [REDACTED] cede en arrendamiento a la compañía **Pro Health Movement**. el local de negocio descrito en el Expositivo I

Segunda.- Uso y destino. El Administrador Único de la sociedad arrendataria declara recibir el local en buen estado de conservación así como todas sus instalaciones y en perfectas condiciones de uso, obligándose a usarlo con la diligencia de responsabilidad y buen uso, al terminar el arriendo, a desalojarlo y ponerlo a disposición de la propietaria, devolviéndolo en el mismo estado en que lo recibe.

La finca objeto de este contrato será destinada por la sociedad arrendataria a actividades relacionadas con [REDACTED] no pudiendo subarrendarla, ya sea total o parcialmente, como tampoco ceder el contrato de arrendamiento sin la autorización expresa de la arrendadora, formalizada por escrito.

Tercera.- Duración. Ambas partes, de mutuo acuerdo y conformidad, pactan como duración del contrato la de **CINCO AÑOS**, prorrogables otros TRES o CINCO años, siempre que las 2 partes estén de acuerdo, **comenzando con plenos efectos jurídicos el 1 de Diciembre de 2021 para concluir, en consecuencia, el 30 de Noviembre del 2026.**

No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior el contrato de arrendamiento podrá resolverse de forma anticipada por la parte arrendataria una vez haya transcurrido **1 año que será de obligado cumplimiento**, y sin derecho a indemnización o compensación alguna para la arrendadora, siendo único requisito para ello que se

encuentre al corriente de pago la renta y que lo preavise a la propiedad por escrito y con una antelación mínima de **dos meses** a la fecha en que haya de tener efecto aquella resolución.

El presente contrato se formaliza al amparo del art. 4.3 de la Ley 29/94, de 24 de noviembre.

Cuarta.- Renta arrendaticia. Se fija como renta del arriendo la cantidad de **NOVECIENTOS EUROS (900 €)**. La renta empezará a devengarse a partir del **1 del Enero** [REDACTED] debido a un mes de carencia acordado (diciembre).

La renta mensual pactada servirá de base imponible para la aplicación del *I.V.A.* y de las retenciones a cuenta del *I.R.P.F.* del arrendador a los tipos reglamentarios.

Para la cuarta anualidad del arrendamiento, la renta mensual será la resultante de aplicar a la renta base de la variación experimentada por el Índice de Precios al Consumo (o *I.P.C.*) según el índice publicado por el Instituto Nacional de Estadística u Organismo que lo sustituya, siempre y cuando este sea positivo.

La sociedad arrendataria satisfará la renta correspondiente a cada mensualidad **dentro de los cinco (5) primeros días de cada mes en la cuenta bancaria** [REDACTED] que corresponde al Arrendador.

La ARRENDADORA emitirá mensualmente la correspondiente factura aplicando a dicha renta, **el Impuesto sobre Valor Añadido (IVA) que proceda en cada momento, como así se practicarán las correspondientes retenciones legales.**

La falta de pago de la renta pactada, cantidades asimiladas, IVA, o cualquiera de los otros gastos estipulados en el presente contrato de arrendamiento, dentro del plazo establecido, serán causa suficiente para incoar el correspondiente expediente de desahucio y resolver el contrato de arrendamiento, de cuyos gastos responderá íntegramente la parte ARRENDATARIA, incluidos los de Abogado y Procurador, y honorarios de Notario y Registro, si estos servicios se solicitaran.

INTERESES POR RETRASO: Sin perjuicio de lo anterior, la demora en el pago de las cantidades de dos (2) mensualidades que se devenguen a favor del ARRENDADOR producirá el efecto automático, sin necesidad de requerimiento, de que nazca la obligación para el ARRENDATARIO de satisfacer en concepto de intereses de demora equivalentes al QUINCE POR CIENTO (15%) mensual sobre la cantidad impagada o prorrateo diario.

INDEMNIZACION POR FALTA DE PAGO: En el supuesto que el arrendatario no abandone y entregue el inmueble y las llaves al extinguirse el contrato y sin perjuicio de las acciones que le correspondan al ARRENDADOR, el primero vendrá obligado a satisfacer en concepto de pena, una cantidad equivalente al resultado de **multiplicar por tres** la renta mensual vigente en dicho momento y por el número de meses o fracción de los mismos que detente la posesión del inmueble y hasta que se lo entregue, judicial o extrajudicialmente al ARRENDADOR, siendo responsable el ARRENDATARIO o AVALISTA, además, de cuantos gastos judiciales o extrajudiciales se produzcan por este motivo. El presente párrafo tendrá el carácter de clausula penal, de conformidad con lo establecido en el código civil.

Quinta.- Aval. En este acto, Don [REDACTED] y Don [REDACTED] constituyen de forma solidaria junto con la sociedad arrendataria **aval personal a favor de la propiedad del local arrendado** para responder, con renuncia al beneficio de excusión sobre los bienes de la citada entidad, del pago de la renta arrendaticia y de cuantos gastos sean de cargo de la avalada conforme a lo estipulado en el presente contrato y puedan derivarse del incumplimiento del mismo en cualquiera de sus cláusulas.

La duración de esta garantía se extiende al tiempo de vigencia del arrendamiento salvo que por cualquier causa y aun habiendo finalizado la relación contractual y se demore en el tiempo la indemnización o pago a satisfacer si es que se diese el caso por alguna de las causas incumplidas en el presente contrato.

Sexta.- Obras, Mejoras y Obligaciones. La entidad arrendataria **solicitará siempre por escrito al arrendador**, las posibles obras o actuaciones a realizar para adecuar el local a la actividad a desarrollar y contar con su autorización y **siempre por escrito**, así como para su debida conservación, siendo de su cuenta y cargo cuantos gastos se deriven de ello.

La Arrendataria se obliga a solicitar las licencias municipales para el desarrollo de su actividad, siendo a su costa cuantos gastos se deriven o afecten a dicho fin, siendo la única responsable ante cualquier irregularidad que se derive durante la vigencia de contrato y la actividad desarrollada.

Las obras que se realicen y sean aprobadas por la parte arrendadora, no podrán afectar a la estructura del inmueble ni a los elementos comunes del edificio al que pertenece.

En todo caso, las obras y mejoras efectuadas quedarán en beneficio de la propiedad, si esta así lo estima, de lo contrario, deberán volver a su estado inicial como cuando se recibieron, para ello, se cuenta con **reportaje fotográfico** del estado del local y sus dependencias en el momento de la entrega y que se adjunta como **ANEXO I** a este contrato, en el que se observa que el local y todas sus dependencias están en perfecto estado, recién pintadas, luminarias, focos, aire acondicionado, etc **y así será devuelto al término de contrato.**

Las mejoras realizadas no devengarán indemnización alguna por parte del arrendador.

Serán por cuenta del Arrendatario, el mantenimiento y conservación de las instalaciones existentes tanto de agua, Electricidad, Climatización A/A, Equipos de extinción, etc. que se reciben en perfecto estado.

Séptima.- Seguro. La entidad arrendataria se compromete y obliga a concertar con una Entidad Aseguradora, y ello en el plazo máximo de quince (15) días a contar de la firma del presente contrato, una póliza de seguro que cubra la responsabilidad civil por cuantos daños puedan producirse tanto en el local como en el inmueble al que pertenece y en las edificaciones colindantes, así como daños en el continente por incendio.

La sociedad arrendataria entregará a la arrendadora una copia de dicha póliza, y anualmente del recibo acreditativo de estar al corriente en el pago de la prima del seguro, en el plazo de los diez (10) días siguientes a su concierto y a los sucesivos abonos.

Octava.- Consumos, suministros, gastos de explotación del negocio, cuotas de comunidad e Impuesto sobre Bienes Inmuebles. El importe de los consumos de agua, electricidad, gas, teléfono, así como los gastos derivados de la explotación del negocio a que va a destinarse el local arrendado, serán de exclusivo cargo y cuenta de la entidad arrendataria.

Las cuotas del Impuesto sobre Bienes Inmuebles así como de comunidad, si la hubiese, serán por cuenta

de la propiedad.

Novena.- Fianza legal. La mercantil arrendataria deposita en poder de la arrendadora en este acto, por el concepto de fianza, la cantidad de **DOS MIL EUROS (2.000 €)**, equivalente a dos mensualidades de la renta base.

La arrendadora depositará en el [REDACTED] dicha fianza, en el plazo marcado por ley de max 30 días desde la firma de contrato y dicha fianza será devuelta a la parte arrendataria, una vez solicitada al [REDACTED] y con un plazo max. de 30 días desde la firma del acta de entrega de llaves, toda vez que el local esté en las mismas condiciones de uso y conservación en que lo recibió.

Dicha fianza, no servirá como pretexto alguno para el retraso en el pago de las mensualidades pactadas.

Décima.- Preaviso de término. Si a cualquiera de las partes no le interesara prorrogar el arrendamiento por un año más deberá preavisar a la otra, con una antelación mínima de **DOS (2) MESES** a la fecha prevista para su terminación, su intención de no renovarlo.

Undécima.- Resolución del contrato. Serán causas de resolución de pleno derecho del contrato de arrendamiento, además de las previstas en el art. 35 la Ley de Arrendamientos Urbanos:

- a) El impago por la arrendataria de los gastos del local que se han pactado a su cargo.
- b) Destinar la finca a actividades distintas de la que constituye el objeto del presente contrato, así como la realización por la arrendataria actividades peligrosas, insalubres, molestas, incómodas, ilícitas o no autorizadas.
- c) La no realización por la arrendataria de las reparaciones necesarias para el mantenimiento del local o la ejecución por su parte de obras que afecten a su estructura o a los elementos comunes del edificio al que pertenece.

Duodécima.- Extinción del contrato. La extinción del contrato por vencimiento del término pactado para su duración, aún cuando la mercantil arrendataria hubiere manifestado a la arrendadora con anterioridad a la expiración del contrato su voluntad de renovarlo, no le dará derecho a indemnización alguna.

Decimotercera.- Derechos de adquisición preferente. De conformidad con lo dispuesto en el art. 31 de la Ley de Arrendamientos Urbanos, la parte arrendataria renuncia expresamente al derecho de adquisición preferente de la finca arrendada para el caso de su enajenación a terceros por cualquier título, así como para el supuesto de aportación de la misma al capital social de cualquier compañía mercantil con cuyos socios o partícipes la propietaria mantenga algún vínculo de parentesco en línea recta o hasta el segundo grado en la colateral.

Decimocuarta.- Régimen aplicable. En todo lo no previsto en el presente contrato, las obligaciones derivadas del mismo se regirán por el Título III de la Ley 29/94, de 24 de noviembre, y supletoriamente por el Código Civil.

Anexo 3: Presupuesto inicial.

MATERIAL SALA ENTRENAMIENTO			
ARTÍCULO	UNIDADES	TOTAL	PRECIO UN
AB Wheel	1	26 €	26 €
Jaula Fit Technogym	1	4.000 €	4.000 €
Banco	1	200 €	200 €
Barras musculación	2	300 €	150 €
Discos musculación	20	800 €	40 €
840 Kettlebell bowflex	1	249 €	249 €
Mancuernas Bowflex 1090	1	400 €	400 €
Sacos arena	3	180 €	60 €
TRX	1	120 €	120 €
Cuerdas Gun Ex minicobra	1	299 €	299 €
Barras dominadas	1	80 €	80 €
Push up	2	40 €	20 €
Step	1	89,95 €	89,95 €
Wall balls	2	80 €	40 €
Cajones pliometría	1	120 €	120 €
Fit ball	1	20 €	20 €
Esterillas	3	75 €	25 €
Cama elástica Jump fitness	1	109 €	109 €
Gomas	1	50 €	50 €
Saco Boxeo + GUANTES	1	120 €	120 €
Reloj cross training	1	100 €	100 €
Pulsómetro	2	106 €	53 €
FoamRoller	2	28 €	14 €
Escalera de coordinación	1	12 €	12 €
Vinilo mediciones	1,00	200,00 €	200,00 €
Tensiómetro	1,00	26,00 €	26,00 €
Cinta métrica	1,00	15,00 €	15,00 €
Plicómetro	1,00	30,00 €	30,00 €
Báscula	1,00	170,00 €	170,00 €
Metro	1,00	11,00 €	11,00 €
TOTAL		8.056 €	

MOBILIARIO			
ARTÍCULO	UNIDADES	TOTAL	PRECIO UN
Mesa	1	120 €	120 €
Silla + confidentes	3	150 €	50 €
Armario ejecutivo	1	100 €	100 €
Sillones 2		140 €	
Mesa pequeña		30 €	
Minibar		90 €	
Nesspreso		80 €	
TV	1	400 €	400 €
Sound bar	1	300 €	300 €
Camilla fisioterapia	1	950 €	950 €
TOTAL		2.360 €	

EQUIPOS INFORMÁTICOS			
ARTÍCULO	UNIDADES	TOTAL	PRECIO UN
Ordenador	1	1.000 €	1.000 €
TOTAL		1.000 €	

Anexo 4: Préstamo.

Importe del préstamo	20.000,00 €		Pago mensual	372,02 €
Tasa de interés anual	4,407%		Número de pagos	60,00
Periodo del préstamo en años	5,00		Importe total de los intereses	2.320,91 €
Fecha de inicio del préstamo	1/1/22		Coste total del préstamo	22.320,91 €

Fecha de pago	Saldo inicial	Pago	Capital	Intereses	Saldo final
1/2/22	20.000,00 €	372,02 €	298,57 €	73,45 €	19.701,43 €
1/3/22	19.701,43 €	372,02 €	299,66 €	72,35 €	19.401,77 €
1/4/22	19.401,77 €	372,02 €	300,76 €	71,25 €	19.101,01 €
1/5/22	19.101,01 €	372,02 €	301,87 €	70,15 €	18.799,14 €
1/6/22	18.799,14 €	372,02 €	302,98 €	69,04 €	18.496,17 €
1/7/22	18.496,17 €	372,02 €	304,09 €	67,93 €	18.192,08 €
1/8/22	18.192,08 €	372,02 €	305,20 €	66,81 €	17.886,88 €
1/9/22	17.886,88 €	372,02 €	306,33 €	65,69 €	17.580,55 €
1/10/22	17.580,55 €	372,02 €	307,45 €	64,56 €	17.273,10 €
1/11/22	17.273,10 €	372,02 €	308,58 €	63,44 €	16.964,52 €
1/12/22	16.964,52 €	372,02 €	309,71 €	62,30 €	16.654,81 €
1/1/23	16.654,81 €	372,02 €	310,85 €	61,16 €	16.343,96 €
1/2/23	16.343,96 €	372,02 €	311,99 €	60,02 €	16.031,96 €
1/3/23	16.031,96 €	372,02 €	313,14 €	58,88 €	15.718,83 €
1/4/23	15.718,83 €	372,02 €	314,29 €	57,73 €	15.404,54 €
1/5/23	15.404,54 €	372,02 €	315,44 €	56,57 €	15.089,10 €
1/6/23	15.089,10 €	372,02 €	316,60 €	55,41 €	14.772,50 €
1/7/23	14.772,50 €	372,02 €	317,76 €	54,25 €	14.454,73 €
1/8/23	14.454,73 €	372,02 €	318,93 €	53,09 €	14.135,80 €
1/9/23	14.135,80 €	372,02 €	320,10 €	51,91 €	13.815,70 €
1/10/23	13.815,70 €	372,02 €	321,28 €	50,74 €	13.494,42 €
1/11/23	13.494,42 €	372,02 €	322,46 €	49,56 €	13.171,97 €
1/12/23	13.171,97 €	372,02 €	323,64 €	48,37 €	12.848,33 €
1/1/24	12.848,33 €	372,02 €	324,83 €	47,19 €	12.523,50 €
1/2/24	12.523,50 €	372,02 €	326,02 €	45,99 €	12.197,47 €
1/3/24	12.197,47 €	372,02 €	327,22 €	44,80 €	11.870,25 €
1/4/24	11.870,25 €	372,02 €	328,42 €	43,59 €	11.541,83 €
1/5/24	11.541,83 €	372,02 €	329,63 €	42,39 €	11.212,20 €
1/6/24	11.212,20 €	372,02 €	330,84 €	41,18 €	10.881,37 €
1/7/24	10.881,37 €	372,02 €	332,05 €	39,96 €	10.549,31 €
1/8/24	10.549,31 €	372,02 €	333,27 €	38,74 €	10.216,04 €
1/9/24	10.216,04 €	372,02 €	334,50 €	37,52 €	9.881,54 €
1/10/24	9.881,54 €	372,02 €	335,73 €	36,29 €	9.545,82 €
1/11/24	9.545,82 €	372,02 €	336,96 €	35,06 €	9.208,86 €
1/12/24	9.208,86 €	372,02 €	338,20 €	33,82 €	8.870,66 €
1/1/25	8.870,66 €	372,02 €	339,44 €	32,58 €	8.531,23 €
1/2/25	8.531,23 €	372,02 €	340,68 €	31,33 €	8.190,54 €
1/3/25	8.190,54 €	372,02 €	341,94 €	30,08 €	7.848,61 €
1/4/25	7.848,61 €	372,02 €	343,19 €	28,82 €	7.505,41 €

1/5/25	7.505,41 €	372,02 €	344,45 €	27,56 €	7.160,96 €
1/6/25	7.160,96 €	372,02 €	345,72 €	26,30 €	6.815,25 €
1/7/25	6.815,25 €	372,02 €	346,99 €	25,03 €	6.468,26 €
1/8/25	6.468,26 €	372,02 €	348,26 €	23,75 €	6.120,00 €
1/9/25	6.120,00 €	372,02 €	349,54 €	22,48 €	5.770,46 €
1/10/25	5.770,46 €	372,02 €	350,82 €	21,19 €	5.419,64 €
1/11/25	5.419,64 €	372,02 €	352,11 €	19,90 €	5.067,53 €
1/12/25	5.067,53 €	372,02 €	353,40 €	18,61 €	4.714,12 €
1/1/26	4.714,12 €	372,02 €	354,70 €	17,31 €	4.359,42 €
1/2/26	4.359,42 €	372,02 €	356,01 €	16,01 €	4.003,41 €
1/3/26	4.003,41 €	372,02 €	357,31 €	14,70 €	3.646,10 €
1/4/26	3.646,10 €	372,02 €	358,62 €	13,39 €	3.287,48 €
1/5/26	3.287,48 €	372,02 €	359,94 €	12,07 €	2.927,53 €
1/6/26	2.927,53 €	372,02 €	361,26 €	10,75 €	2.566,27 €
1/7/26	2.566,27 €	372,02 €	362,59 €	9,42 €	2.203,68 €
1/8/26	2.203,68 €	372,02 €	363,92 €	8,09 €	1.839,76 €
1/9/26	1.839,76 €	372,02 €	365,26 €	6,76 €	1.474,50 €
1/10/26	1.474,50 €	372,02 €	366,60 €	5,42 €	1.107,90 €
1/11/26	1.107,90 €	372,02 €	367,95 €	4,07 €	739,95 €
1/12/26	739,95 €	372,02 €	369,30 €	2,72 €	370,65 €
1/1/27	370,65 €	372,02 €	370,65 €	1,36 €	0,00 €