



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“PLAN DE VIABILIDAD DE UN
GIMNASIO DE DEPORTES DE
COMBATE”**

AUTOR

DAVID MORENO ALONSO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 15/07/2020



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

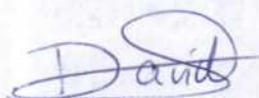
CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**“PLAN DE VIABILIDAD DE UN
GIMNASIO DE DEPORTES DE
COMBATE”**

Trabajo presentado por: David Moreno Alonso

Firma:



Tutor: María José Del Barrio Tellado

Firma:

Firmado por DEL BARRIO TELLADO
MARIA JOSE - DNI 09772461Z el
día 16/07/2020 con un

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, fecha 15/07/2020

Resumen

El siguiente trabajo consiste en la realización de un plan de viabilidad de un gimnasio de deportes de combate en la ciudad de Valladolid. Para llevar esta tarea a cabo se realiza un análisis del entorno, y unos planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y económico-financieros.

Abstract

This job is to carry out a feasibility plan for a combat sports gym in the city of Valladolid. To execute this task, we are doing an analysis of the environment, as well as marketing, operations, human resources and economic-financial plans.

Palabras clave

Gimnasio, deportes de combate, viabilidad, negocio

Key words

Gym, combat sports, feasibility, business

ÍNDICE

1. Introducción	6
A. Objetivo del trabajo	6
B. Promotores	7
C. Descripción de la actividad.	7
2. Análisis de mercado.....	8
A. PESTEL	8
B. Porter.....	17
C. Análisis Interno	21
D. DAFO.....	23
3. Plan de marketing.....	26
A. Marketing estratégico.....	26
B. Marketing operativo.....	28
4. Plan de operaciones	33
A. Localización.....	33
B. Distribución en plano.....	34
C. Servicios.....	39
5. Organización y Recursos Humanos	39
A. Forma jurídica	39
B. Puestos de trabajo.....	41
C. Procesos de selección.....	43
D. Política retributiva	44
6. Plan económico – financiero.....	44
A. Plan de inversión	45
B. Plan de financiación.....	46
C. Plan de ventas y gastos	46
D. TIR	49
7. Conclusiones.....	50

Índice de tablas

Tabla 1. PIB España	10
Tabla 2. Encuesta de Población Activa.....	12
Tabla 3. Estimación de ventas	28
Tabla 4. Precios	31
Tabla 5. Horarios	39
Tabla 6. Plan de inversión	46
Tabla 7. Ventas.....	47
Tabla 8. Flujo de caja comprando local.....	48
Tabla 9. Flujo de caja alquilando local.....	49
Tabla 10. TIR comprando	50
Tabla 11. TIR alquilando	50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Evolución IPC.....	13
Ilustración 2. Pirámide población Valladolid.....	15
Ilustración 3. Cadena de valor de Porter.....	22
Ilustración 4. DAFO.....	23
Ilustración 5 Máquinas sala musculación.....	35
Ilustración 6 Equipamiento sala boxeo	37
Ilustración 7 Equipamiento sala MMA.....	38
Ilustración 8. Organigrama.....	43

Índice de anexos

Anexo 1. Plano.....	54
Anexo 2. Formas jurídicas.....	55
Anexo 3. Plan de amortización.....	56

1. Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocio para la puesta en marcha de un gimnasio de deportes de combate en la ciudad de Valladolid. Un plan de negocio es *“una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida.”* (Cyr, p.4 2009).

En este plan que vamos a realizar efectuaremos varios análisis para la creación de nuestra empresa, como el estudio del entorno en el que nos encontramos y un análisis interno (a través de los cuales se pondrán de manifiesto tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas), el plan de marketing (donde se obtendrá información acerca del público objetivo, la competencia y las 4 Ps) , el plan de operaciones (que explicará los procesos funcionales del gimnasio), la organización de los recursos humanos (personal y jerarquía), la forma jurídica que tomaremos y el plan financiero (en el que estudiaremos las inversiones necesarias para la puesta en marcha y el desarrollo de la actividad). Por último, se expondrán las conclusiones sacadas del estudio y se valorará la viabilidad del proyecto.

Para llevar a cabo este trabajo utilizaremos los conocimientos adquiridos en varias asignaturas de la carrera, como por ejemplo Matemáticas Comerciales, Contabilidad Financiera, Organización de Empresas, Dirección Financiera, Marketing, Derecho Comercial, Financiación de PYMES y Dirección de Recursos Humanos.

A. Objetivo del trabajo

El objetivo principal de este proyecto consiste en el estudio de viabilidad para la puesta en marcha de un gimnasio de deportes de combate en Valladolid partiendo de los conocimientos adquiridos previamente en el grado de comercio.

Aparte de esto, hay un objetivo de superación personal, puesto que emprender es un reto que no solo otorga una remuneración económica al que lo ejecuta, sino que también le permite labrarse un futuro haciendo aquello que le apasiona. En mi caso los

deportes de combate siempre me han atraído, y me gustaría afrontar este desafío concerniente a la fundación de un negocio de manera que pueda llevarlo a cabo realmente.

B. Promotores

Al lanzarme a esta aventura en solitario, el único promotor seré yo mismo: David Moreno Alonso.

Por un lado, tengo la formación del grado en administración y dirección de empresas y del grado en comercio, lo que me aporta los conocimientos básicos necesarios para la realización de tareas administrativas, logísticas, informáticas, contables, económicas y negociadoras.

Por otro lado, llevo 7 años ligado al mundo de este tipo de deporte, habiendo entrenado diferentes modalidades, lo que aporta conocimientos sobre el entorno, contactos con proveedores, socios y posibles futuros empleados, así como el conocimiento específico para reconocer las cualidades necesarias para progresar en el negocio.

A mayores tengo experiencia al haber trabajado 2 años en un banco, lo que aportaría conocimientos sobre posibles medidas de financiación y cómo elegir la mejor alternativa posible; y al haber realizado las prácticas de empresa en una asesoría contable y fiscal donde adquirí los conocimientos necesarios para realizar esta labor en el gimnasio.

En resumen, gracias a mi formación, mi pasión por el deporte y mi experiencia laboral, cuento con la combinación perfecta para llevar a cabo la realización de este proyecto de una manera fructífera.

C. Descripción de la actividad.

A día de hoy existen muchos gimnasios que ofertan clases de deportes de combate, sin embargo, la mayoría tienen como objetivo la realización de una actividad aeróbica, es decir, "quemar grasas".

En nuestro gimnasio lo que ofrecemos es una enseñanza exhaustiva de este tipo de deportes y que está enfocada a la competición, tanto a nivel amateur como profesional. Nuestro objetivo es que el cliente sea el mejor de su categoría.

Concretamente dispondremos de 4 deportes (MMA, Boxeo, Muay Thai y Brazilian JiuJitsu) contando con los mejores maestros para la enseñanza de cada modalidad.

El boxeo está destinado al aprendizaje de golpes con el puño, el Muay Thai a los golpes con la pierna, el Brazilian JiuJitsu al trabajo de suelo y el MMA se compone de una mezcla de todas las anteriores.

Los clientes podrán elegir si quieren entrenar solo una modalidad o las cuatro, teniendo horarios adaptados para todo el mundo.

2. Análisis de mercado

En este epígrafe vamos a recabar información tanto de nuestro entorno como de nuestra empresa y su sector, analizando los factores que nos afectan para conocer nuestros puntos fuertes y débiles y nuestras oportunidades y amenazas. De esta forma podremos establecer la estrategia óptima a la hora de introducirnos en el mercado.

A. PESTEL

El análisis PESTEL, cuyas siglas hacen alusión a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales; es una herramienta que se utiliza para analizar los factores macro ambientales que tienen impacto en una organización y cuyo resultado sirve para identificar las amenazas y oportunidades del negocio.

A continuación, procedemos a la realización del análisis:

❖ A.1. Factores Políticos

Aquí se analizan las políticas del país, la estabilidad gubernamental, el grado de intervención del gobierno en la economía y las leyes.

Para nuestro caso concreto, la normativa es cada vez más estricta en lo que a formación y desarrollo del negocio se refiere. Por ello tendremos en cuenta las siguientes leyes:

- Ley 3/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva de Castilla y León: la cual establece el marco jurídico regulador de la actividad físico-deportiva en Castilla y León.

- Decreto 39/2005, de 12 de mayo, de Entidades Deportivas de Castilla y León. Consta de 50 artículos que regulan el ejercicio de las funciones públicas de carácter administrativo que las Federaciones Deportivas tienen encomendadas.
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Establece las normas de régimen jurídico de las asociaciones que corresponde dictar al Estado.
- Ley Orgánica 3/2013, de 20 de junio, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva, cuyo objeto es *“establecer un marco general de prevención de la salud y de lucha contra el dopaje en el ámbito de la práctica deportiva, en particular en el ámbito del deporte organizado o con licencia deportiva, en consonancia con los compromisos internacionales asumidos por España, con el propósito de establecer un entorno en el que predominen el juego limpio, la superación personal y la realización saludable del deporte”*.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales: regula el tratamiento de los datos personales y a la libre circulación de estos datos.
- Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Convenio que cita una serie de normativas y pasos a cumplir, entre los que destacan la organización del trabajo, las contrataciones, jornadas y vacaciones de los empleados, régimen económico, cláusulas de formación y salud laboral.

Por otro lado, hay que tener en cuenta también las organizaciones institucionales y las federaciones.

- Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID): es la patronal del sector de empresarios de Instalaciones Deportivas de España. Promueve el desarrollo del sector deportivo ante los Organismos Nacionales y Europeos. Sus objetivos son impulsar la práctica de la actividad física, formación especializada para los profesionales del sector y la mejora de la calidad y cantidad de los servicios ofertados, entre otros.

- Federación de Kickboxing de Castilla y León: organización deportiva oficial en España, registrada en el Consejo Superior de Deportes y Comité Olímpico Español. Permite la obtención de grados y títulos con validez oficial en España y su homólogo para el resto del mundo, así como la participación en competiciones oficiales.

❖ A.2. Factores Económicos

Entre estos factores se incluyen los tipos de interés, el crecimiento económico, la tasa de desempleo o el PIB. Su estudio es de gran importancia puesto que todos tienen un gran impacto en las operaciones de la empresa.

Empezaremos analizando el Producto Interior Bruto (PIB), el cual es una magnitud macroeconómica que indica el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo concreto (normalmente un año).

Tabla 1. PIB España

Evolución: PIB anual España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2019	1.244.757M €	2,0%
2018	1.202.193M €	2,4%
2017	1.161.876M €	2,9%
2016	1.113.840M €	3,0%
2015	1.077.590M €	3,8%
2014	1.032.158M €	1,4%
2013	1.020.348M €	-1,4%
2012	1.031.099M €	-3,0%
2011	1.063.763M €	-0,8%
2010	1.072.709M €	0,2%
2009	1.069.323M €	-3,8%
2008	1.109.541M €	0,9%
2007	1.075.539M €	3,6%
2006	1.003.823M €	4,1%
2005	927.357M €	3,7%
2004	859.437M €	3,1%
2003	802.266M €	3,0%
2002	749.552M €	2,7%
2001	700.993M €	3,9%
2000	647.851M €	5,2%

Fuente: expansión

Como podemos observar en la tabla 1, el PIB de España sigue una tendencia creciente en todos los años analizados salvo en 2009, 2012 y 2013, años en los que el país (y el mundo entero) estuvo inmerso en una grave crisis económica.

Si nos centramos más en el período actual podemos ver que estos últimos años, si bien el PIB ha aumentado, ha sufrido una leve desaceleración en su tendencia alcista, y todavía no contamos con los datos de este último trimestre en el que el mundo ha sido asolado por el virus COVID19, lo que seguramente habrá provocado si no una predisposición a esta desaceleración, un descenso en el PIB, provocado a su vez por las medidas de contención del estado de alarma, durante el cual, los negocios han tenido que permanecer cerrados por motivo evidentes.

En lo referente a las actividades deportivas, el porcentaje de estas en la representación del PIB equivale al 2,5%, cifra que no es irrelevante si la comparamos con el turismo, que representa un 15%, y que no hace más que ir en aumento debido a que la gente se está acostumbrando cada vez más a realizar ejercicio físico tanto por motivos estéticos, como saludables y competitivos.

Por otro lado, podemos analizar la tasa de paro (proporción de personas activas en situación de desempleo), ayudándonos para ello de la tabla 2.

Tabla 2. Encuesta de Población Activa

Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas)

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
1T 2020	22.994,2	19.681,3	3.313,0	58,18	14,41
4T 2019	23.158,8	19.966,9	3.191,9	58,74	13,78
3T 2019	23.088,7	19.874,3	3.214,4	58,72	13,92
2T 2019	23.035,5	19.804,9	3.230,6	58,74	14,02
1T 2019	22.825,4	19.471,1	3.354,2	58,35	14,70
4T 2018	22.868,8	19.564,6	3.304,3	58,61	14,45
3T 2018	22.854,0	19.528,0	3.326,0	58,73	14,55
2T 2018	22.834,2	19.344,1	3.490,1	58,80	15,28
1T 2018	22.670,3	18.874,2	3.796,1	58,46	16,74
4T 2017	22.765,0	18.998,4	3.766,7	58,80	16,55
3T 2017	22.780,9	19.049,3	3.731,7	58,92	16,38
2T 2017	22.727,6	18.813,3	3.914,3	58,84	17,22
1T 2017	22.693,3	18.438,3	4.255,0	58,78	18,75
4T 2016	22.745,9	18.508,1	4.237,8	58,95	18,63
3T 2016	22.848,3	18.527,5	4.320,8	59,28	18,91
2T 2016	22.875,7	18.301,0	4.574,7	59,41	20,00
1T 2016	22.821,0	18.029,6	4.791,4	59,29	21,00
4T 2015	22.873,7	18.094,2	4.779,5	59,43	20,90
3T 2015	22.899,5	18.048,7	4.850,8	59,50	21,18

Fuente: INE

Podemos observar muy claramente que, tras salida de la crisis del 2008, durante la cual se alcanzaron cifras de la tasa de paro superiores al 25%, se está produciendo una disminución de la misma de manera gradual hasta situarse a finales del año 2019 en un 13%. Nuevamente, cabe destacar que carecemos de los datos producidos por la pandemia del COVID19, los cuales como hemos comentado con anterioridad no son muy alentadores.

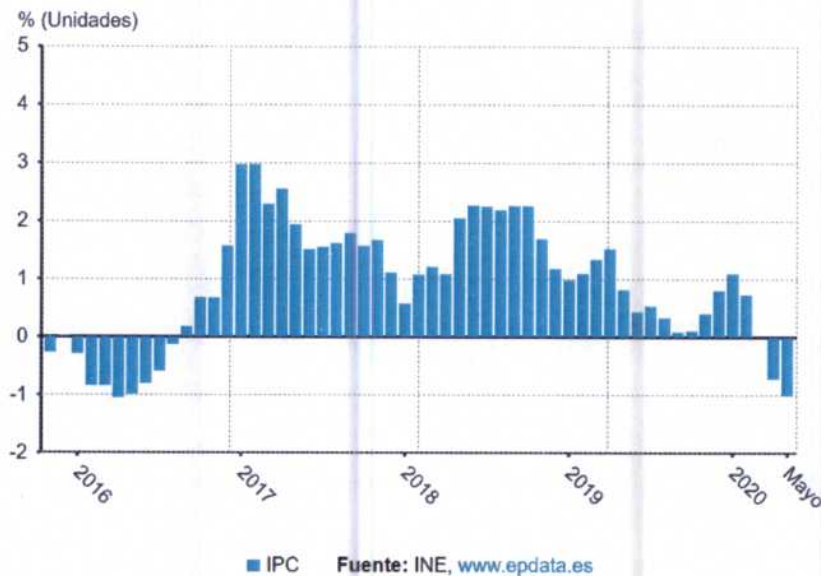
Si analizamos la provincia de Valladolid, veremos que sigue una evolución paralela a la del conjunto de la población española.

Un tercer factor a tener en cuenta es el IPC (Índice de Precios de Consumo), un índice en el que se valoran a lo largo del tiempo los bienes y servicios que consumen las familias de manera regular en España.

Ilustración 1. Evolución IPC

Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC)

Variación interanual del IPC (adelantado)



Concluimos de la ilustración 1 que durante los últimos años el IPC ha subido, es decir, que el precio de la vida en España es cada vez más caro. Sin embargo, los 2 últimos meses disponibles (abril y mayo de 2020) se nota una bajada del IPC, debido al impacto del estado de alarma en el que se encuentra el país sometido, puesto que muchas familias se han quedado sin empleo en este período y a mayores se ha notado un cambio brusco en la manera de hacer la compra.

Por último, y a modo de previsión de futuro, pienso que la situación empeorará a corto plazo en todos los factores analizados con anterioridad: seguirá la desaceleración del PIB, aumentará (de hecho, ya ha aumentado) el paro registrado y el IPC seguramente aumente puesto que se está notando un aumento en los precios de varios productos (ante las pérdidas por parte de las empresas al haberse visto paralizadas durante 2 meses). Sin embargo, con una visión más a medio-plazo opino que volveremos a recuperar los valores

que estábamos viendo hasta ahora, con esa bajada progresiva de la tasa de desempleo y un aumento del PIB.

❖ A.3. Factores Sociales

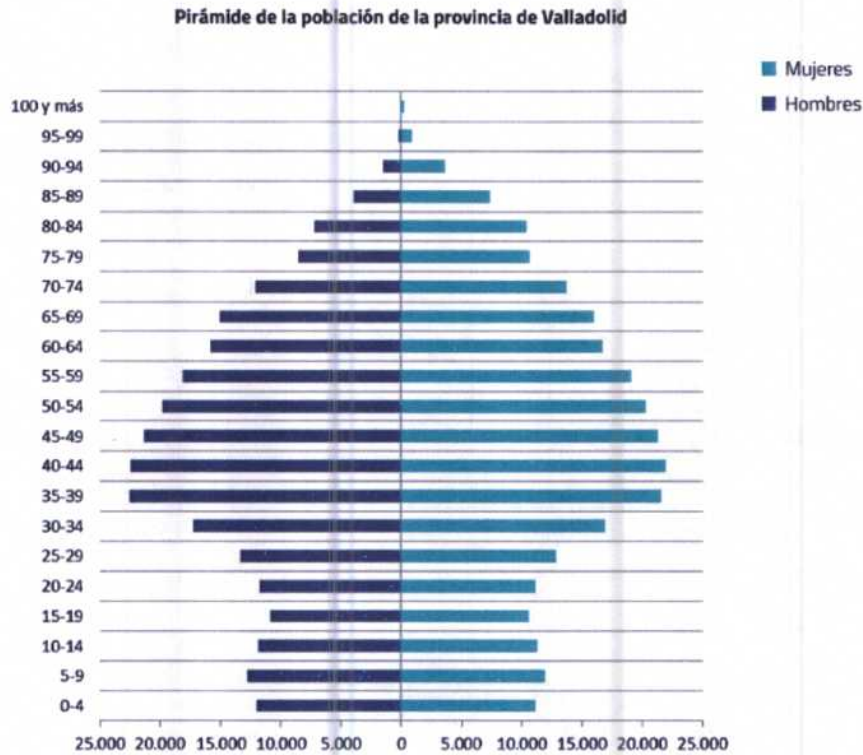
España cuenta con 47 millones de habitantes a fecha de 2019, residiendo en la provincia de Valladolid más de 500.000.

Empezando a analizar los datos culturales, no hace falta nada más que salir a la calle para darse cuenta de que España es un país con muy buena calidad de vida, y eso se nota mucho en el tiempo de ocio.

Hoy en día, además de la reconocida por todo el mundo característica de salir a tomar algo a un bar, mucha gente decide gastar su tiempo de ocio en cuidarse físicamente, lo cual se traduce en un aumento de la gente que se apunta a gimnasios o a actividades deportivas para estar más sano y en forma. Este hábito no es solo adoptado por los más jóvenes, aunque sí componen estos la mayoría.

Sin embargo, a la hora de estudiar los factores sociodemográficos, nos damos de bruces con la realidad, y es que como podemos observar en la ilustración 2, la población de Valladolid, así como la de toda España, está preocupantemente envejecida.

Ilustración 2. Pirámide población Valladolid



Fuente: INE

Esto supone un “problema” para nuestro gimnasio, puesto que nuestro público objetivo son niños y jóvenes.

Si seguimos observando este tipo de datos sacados de la página del INE, podemos observar que un poco más de la mitad de la población son mujeres, cuando el porcentaje de mujeres que se interesan por este tipo de deportes es especialmente bajo.

Por último, cabe destacar también que Valladolid lleva 9 años seguidos viendo cómo su población decrece, tanto por los índices de natalidad y mortalidad como por las migraciones, y se espera que esta tendencia continúe de la misma manera.

❖ A.4. Factores Tecnológicos.

Si bien es cierto que en el mundo del deporte en general cada vez hay máquinas y accesorios más sofisticados, en el mundo de los deportes de combate se sigue utilizando el mismo equipamiento "rudimentario" que se ha utilizado siempre. Pese a esto, sí que tiene cabida en los gimnasios de este estilo algunos accesorios que monitorizan el estado de salud de los practicantes y sus parámetros bioquímicos, como sus pulsaciones, sus horas de sueño, etc.

Por otro lado, y enfocándose no en la práctica del deporte sino en la organización, hay que tener en cuenta que existen programas de software cada vez más avanzados que te ayudan a llevar la contabilidad de la empresa, o incluso el control de la accesibilidad al gimnasio. Estos últimos se llevan a cabo mediante el uso de pulseras o llaveros que a su vez hacen de "llave" para entrar en el gimnasio, mientras que el programa de ordenador que llevan instalado hace un seguimiento de la gente que entra y sale, de cuánto tiempo pasa cada persona entrenando e incluso como se ha indicado antes, monitoriza la información sobre la condición física y el ejercicio realizado por cada usuario, pudiendo así personalizar los entrenamientos y alimentación de cada individuo.

También cabe destacar que las diferentes modalidades utilizan diferentes protecciones para los combates, utilizando algunas disciplinas unos petos y cascos especiales que cuentan con unos sensores que indican la potencia con la que el rival ha golpeado. Estos sensores sirven de "árbitros", ya que son los que indican si un golpe ha sido válido o no, dependiendo de la fuerza con la que se les golpea. Además de servir como protecciones para evitar lesiones.

❖ A.5. Factores Ambientales

Hoy en día está en auge debido a su importancia el intentar minimizar los daños que las empresas (y los particulares) provocan en el medio ambiente, ya sea mediante la utilización responsable de la energía y el agua, el reciclaje o demás medios.

Por ello parece necesario obtener los certificados ISO 14001 y 50001, que son normas que contienen los requisitos necesarios para implantar en la empresa un Sistema de Gestión Medioambiental, con el fin de imponer un compromiso con el medioambiente.

Además, esta norma nos proporcionará ciertas ventajas:

- Reducción de costes: la norma implica la utilización de equipos e instalaciones eficientes que reducirán el coste energético.
- Reputación: como hemos mencionado, la salvaguarda del medioambiente está presente en todo el mundo, por lo que estos certificados ayudan a mejorar la imagen de nuestro gimnasio.

Por último, quiero mencionar que algunos de los avances en tecnología van enfocados a este tema, puesto que existen bicicletas estáticas que llevan incorporado un generador para producir electricidad. Con este tipo de bicicletas se puede conseguir un autoabastecimiento energético sostenible para el gimnasio en el caso de tener el número suficiente.

B. Porter

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter se pretende estudiar el nivel de competencia dentro del sector, es decir, cómo de atractivo es el sector para entrar en él. Las 5 fuerzas son las siguientes:

❖ B.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un alto poder de negociación en este sector. Esto lo podemos observar teniendo en cuenta varios factores, como por ejemplo la oferta de un servicio que no es novedoso y que no puede ofrecer mucha distinción más debido a que está muy explotado por otros competidores, lo que hace que el cliente sea el que establezca el precio a pagar por disponer de mucha variedad donde elegir.

Además, existen productos sustitutivos de los que hablaremos más adelante, los cuales provocan que el poder de negociación de los clientes sea mayor al poder apuntarse a otros gimnasios e incluso practicar ejercicios similares en otros entornos de manera gratuita.

También mencionar en este aspecto, que, pese a la dificultad en la distinción en este tipo de gimnasios, nosotros sí que contaremos con una distinción frente a la competencia, que es el enfoque a la competición, lo cual nos dará una cierta ventaja frente a ese poder de los clientes.

En este tipo de deportes es habitual que los clientes acudan a más de un centro para practicar las diversas modalidades de combate, lo que es otro punto a nuestro favor, ya que para captar clientes la competencia no será uno de los mayores problemas.

❖ B.2. Poder de negociación de los proveedores

Nuestros proveedores van a ser las empresas que nos suministren con los bienes que necesitaremos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, es decir, sacos de golpeo, manoplas, paos, peras, cuerdas, rings, máquinas de musculación, etc., además de productos médicos, como vendajes, cremas antiinflamatorias...

Estos proveedores se pueden clasificar en distintos grupos (musculación, medicina y combate), y todos ellos tienen un poder de negociación bajo, debido principalmente a que hay muchos proveedores para todos los bienes que necesitamos, por lo que esto les reduce poder de negociación, ya que si uno no nos gusta podemos irnos con otro con relativa facilidad.

Lo único que puede variar en los proveedores de maquinaria de musculación es la forma de pago o de financiación, ya que algunos permiten pago en efectivo, pago a plazos o incluso cuentan con servicio de alquiler o renting en lugar de compra. Pero el precio no tiene prácticamente diferenciación, debido como hemos mencionado ya, a la gran cantidad de oferta que existe en el mercado.

En lo referente a los otros proveedores sí que existe una mayor diferenciación de sus precios debido a las diferentes calidades y reputación que muestran los productos y la marca respectivamente. Aun así, ocurre lo mismo que con el caso anterior, y es que hay una gran cantidad de opciones a las que acudir dependiendo de lo que queramos ofrecer a nuestros clientes. En este caso tiene un papel más importante el precio en las compras en grandes cantidades, puesto que unos proveedores ofrecen mayores descuentos por rappel de compras.

❖ B.3. Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores es algo que siempre hay que tener en cuenta ya que es una amenaza para nuestro negocio. Por ello necesitamos una buena campaña de marketing que consiga que atraigamos a nuestro público objetivo, pero

no solo eso, además tendremos que realizar un seguimiento de su satisfacción con nosotros para asegurarnos de que tenemos clientes fieles que no nos abandonarán ante la entrada de un nuevo competidor.

Hay que tener en cuenta también que el desembolso inicial para la apertura de un gimnasio es elevado, puesto que una nave es bastante cara tanto si eliges comprarla como alquilarla y a mayores tienes que realizar un acondicionamiento para el correcto desarrollo de las actividades dentro de ella. Además, el equipamiento de musculación tiene un precio bastante elevado también. Todo esto hace que la entrada de nuevos competidores se vea reducida.

Hay que añadir además el problema de la financiación, ya que hoy en día conseguir un préstamo bancario, y más aún para un proyecto tan grande, es una tarea bastante complicada, puesto que los bancos son muy estrictos en cuanto a la concesión.

Teniendo todo lo anterior en cuenta podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es baja, aunque de todos modos es algo que hay que tener en cuenta a la hora de emprender un negocio.

❖ B.4. Amenaza de productos sustitutos

En este apartado podemos diferenciar 2 tipos de productos sustitutos:

- Directos: serían aquellos otros gimnasios de este estilo o grandes centros deportivos que oferten clases de artes marciales. Debido a que ofrecen el mismo servicio que el nuestro serían nuestros competidores directos.
- Indirectos: al tener zona destinada a la musculación, formarían parte de este grupo el resto de los gimnasios, tanto los físicos como los online que tan de moda están hoy en día; y las zonas al aire libre situadas en los parques que cuentan con maquinaria (bastante simple) de musculación.

Para reducir estas amenazas nuestro objetivo será ofrecer un servicio que aporte a nuestros clientes un valor que nos haga diferentes al resto. De este modo conseguiremos una fidelización por parte de los clientes que reducirá el efecto de la existencia de estos sustitutos.

❖ B.5. Grado de rivalidad entre los competidores

Pese a la existencia de varios gimnasios de artes marciales, la realidad es que hay poca competencia entre ellos, puesto que a muchos alumnos les gusta practicar más de una modalidad y para ello acuden a más de un gimnasio a la vez, lo que quiere decir que el cliente de un gimnasio puede ser a su vez cliente de otro.

Analizando los precios de cada uno de los clubes que compiten con nosotros se puede apreciar que son prácticamente iguales, salvo aquellos que cuentan con material más avanzado que son un poco más caros, sin embargo, como ya comentamos en el apartado 1 de este trabajo, los avances tecnológicos en este terreno brillan por su ausencia.

Uno de los factores que más se utiliza a la hora de elegir un gimnasio es el de la antigüedad, puesto que se relaciona con experiencia, que es lo que busca la gente que se apunta a estas actividades, pero se puede apreciar que los de Valladolid son casi todos de muy reciente creación, ya que este tipo de deportes está en auge en este momento.

Si analizamos a la competencia de manera individual, podemos concluir que los gimnasios de Valladolid que más rivalidad pueden plantarnos son la academia Combat, el gimnasio San Quirce, la academia Shotokan y la Budokan, ya que son gimnasios que cuentan con una experiencia y unos resultados muy atractivos.

- Academia Combat: especializada en muay thai, kickboxing y boxeo. Su precio es de unos 40 euros al mes, se encuentra situada en las afueras del barrio de pajarillos. Cuenta con experiencia, títulos y buen material. Además, disponen de un pequeño espacio con maquinaria de musculación que por un precio muy bajo te dejan utilizar, aunque no cuenten con máquinas muy nuevas.

- Gimnasio San Quirce: especializada en artes marciales y MMA. El precio ronda los 35 euros al mes y está situada en la calle San Quirce. Es pequeño y tiene poco material, también cuenta con experiencia.

- Academia Shotokan: especializado en Jujitsu y MMA. Su precio son 40 euros al mes y está situada en el paseo de Zorrilla. Tiene muchos años de experiencia, un local muy amplio con 2 salas grandes y buen material. También cuentan con varios títulos en su palmarés.

- Budokan: especializado en fitness, también ofrecen clases de kickboxing entre otras disciplinas. Están situados en la calle Verbena, y cuentan con un espacio amplio dedicado a la musculación y unas salas

pequeñas donde practican las actividades. El precio es de unos 30 euros al mes.

C. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la empresa se ha utilizado casi siempre la cadena de valor de Porter (ilustración 3). Este modelo permite analizar una empresa en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada actividad una posible ventaja competitiva. Las actividades primarias son las que se describen a continuación:

- Logística de entrada: recopilación de datos, almacenamiento y manipulación de materias primas...
- Operaciones: Transformación de las materias primas en el producto final.
- Logística de salida: procesamiento de pedidos, envíos...
- Marketing y ventas: publicidad, fuerza de ventas, propuestas comerciales.
- Servicio: asistencia técnica, mantenimiento, garantía.

Por otro lado, las actividades de apoyo serían las siguientes:

- Infraestructura de la empresa: contabilidad, finanzas o planificación.
- Gestión de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación.
- Desarrollo de tecnología: investigación y desarrollo.
- Compras: adquisición de materiales, materias primas, etc.

Ilustración 3. Cadena de valor de Porter



Fuente: *gestiopolis*

Si intentamos trasladar este modelo a nuestro gimnasio nos damos cuenta de que hay varias actividades que no tienen cabida, puesto que nos dedicamos a ofrecer un servicio y la cadena de valor de Porter está más destinada a una empresa dedicada a la producción de bienes. Sin embargo, podemos sacar unas ideas y observar qué puntos de los mencionados arriba van a ser nuestra fuente de ventaja competitiva.

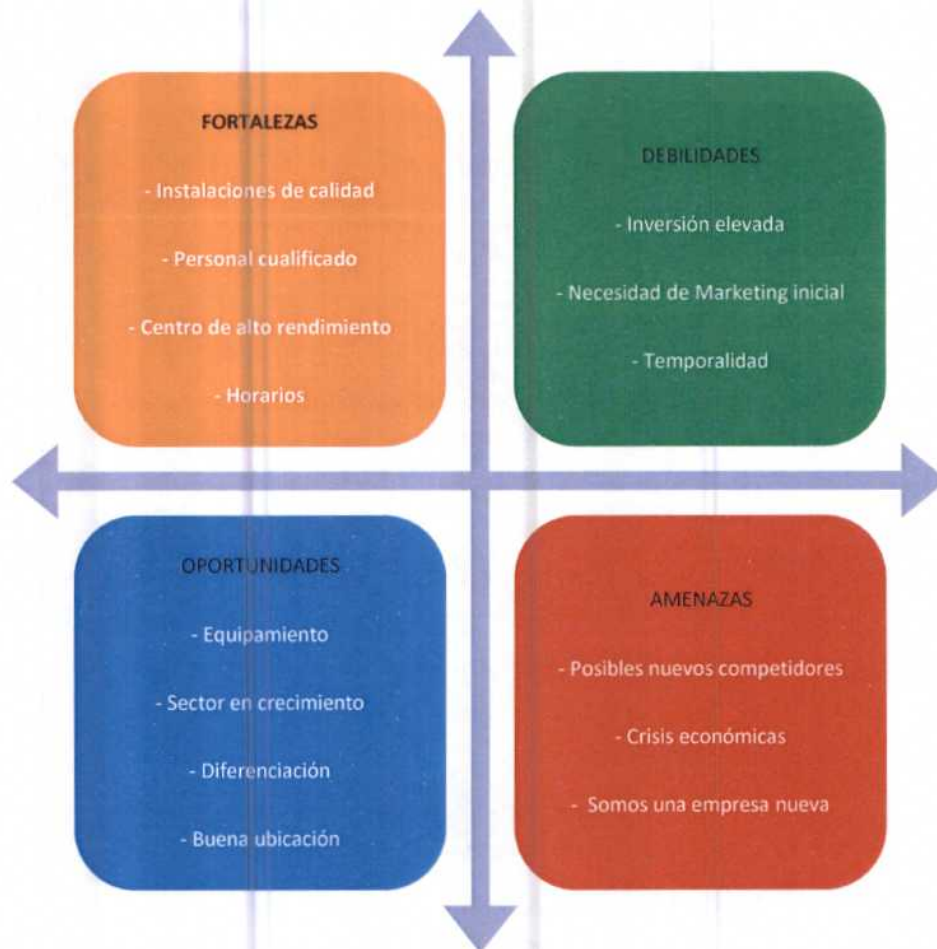
Los recursos humanos van a ser la principal ventaja competitiva que vamos a tener, puesto que buscaremos y contrataremos a los mejores profesionales de cada modalidad para que hagan de maestros. No valdrá cualquier persona que tenga un título de profesor de artes marciales, si no que requeriremos que sea una persona que haya practicado muchos años la disciplina concreta y que a ser posible tenga un gran palmarés a sus espaldas, lo que dará un valor añadido a nuestra empresa que no tienen muchas de la competencia.

Otra variable en la que tendremos que enfocarnos será el marketing, ya que se requerirán grandes inversiones en publicidad para darnos a conocer y captar a nuestros potenciales clientes.

D. DAFO

La utilidad en la realización del análisis tanto externo como interno de la empresa radica en que a partir de estos análisis podemos encontrar nuestras fortalezas y debilidades (interno) y nuestras oportunidades y amenazas (externo). A continuación, analizaremos cada uno de estos puntos:

Ilustración 4. DAFO



Fuente: elaboración propia

Fortalezas:

- Instalaciones de calidad: El gimnasio contará con un espacio amplio donde se pueda entrenar sin estar chocando con el resto de los compañeros y con un buen equipamiento tanto en calidad como en cantidad, no necesitando esperar turnos.
- Personal cualificado: Los entrenadores que se contraten serán expertos en la modalidad que impartan demostrando su experiencia tanto con títulos homologados como con palmarés personal. Esto será una de las claves diferenciadoras de nuestro gimnasio frente al resto de la competencia.
- Centro de alto rendimiento: nuestro gimnasio estará enfocado a la consecución de unos objetivos a nivel competición, por lo que el nivel de exigencia será elevado y pediremos un rendimiento acorde a nuestros valores.
- Horarios: contaremos con un horario flexible para que el cliente pueda elegir el que mejor le convenga. Se abrirá mañanas y tardes de lunes a viernes con clases guiadas y los sábados por la mañana para clases libres. En temporada de torneo se abrirá también sábados tarde y domingos.

Debilidades:

- Inversión elevada: Un local de grandes dimensiones y un equipamiento de calidad hace que se requiera una gran inversión inicial para la creación de un gimnasio competente. Esto supone un problema, sobre todo ahora que la obtención de financiación no es sencilla.
- Necesidad de marketing inicial: Al ser un gimnasio nuevo se necesita una campaña de marketing inicial fuerte para darnos a conocer, y este proceso es costoso.
- Temporalidad: Pese a tener un enfoque hacia la competición y ser exigentes en ese sentido, un porcentaje muy alto de nuestros clientes no buscarán ese objetivo, y esto afectará sobre todo en las temporadas de verano y navidad, donde la gente prefiere disfrutar de las vacaciones antes que acudir al gimnasio.

Oportunidades:

- Equipamiento: Pese a que el equipamiento de los deportes de combate no tiene muchos avances tecnológicos, contaremos con lo más novedoso. Por otro lado, en cuanto a la maquinaria de la sala de musculación sí que será de lo último en tecnología. Esto nos presenta una oportunidad de crecimiento frente al resto de clubs en el futuro.

- Sector en crecimiento: Cada vez hay más gente que se apunta a gimnasios para hacer deporte, si bien es más el mundo del fitness el que llama la atención, también es cierto que algunas ligas de deportes de combate como la UFC ha hecho que la pasión por estas actividades esté en auge y cada día el número de interesados en aprender a realizarlas aumente.

- Diferenciación: Nuestra ventaja competitiva se va a centrar en este aspecto. Como ya hemos mencionado con anterioridad, vamos a enfocarnos principalmente a proveer entrenamientos con miras a la competición de alto nivel. Esto nos va a diferenciar de todos nuestros competidores, puesto que en los gimnasios de los alrededores tan solo se entrena a nivel aficionado, proporcionándonos una diferenciación clave para muchos clientes.

- Buena ubicación: Nos ubicamos en el centro de la ciudad, lo que implica estar en una localización donde cualquiera pueda llegar a pie o en transporte público. Detalle que simplifica las cosas a muchos clientes, ya que encontrar aparcamiento puede convertirse en toda una odisea.

Amenazas:

- Posibles nuevos competidores: La entrada de nuevos competidores es algo que siempre hay que tener en cuenta, y más aún en un sector que, como hemos explicado antes, está en auge, ya que su incorporación al mercado se traduciría en una potencial pérdida de clientes que prefiriesen los servicios del nuevo competidor.

- Crisis económicas: Tras la crisis del 2008, la cual dejó al país en una situación económica muy precaria, parecía que estábamos recuperándonos y volviendo a los niveles anteriores a la crisis, sin embargo, desde hace unos meses nos hemos visto inmersos en una nueva crisis económica provocada por el COVID19. Esto hace que la gente no tenga los recursos suficientes para asistir a nuestro gimnasio.

- Empresa nueva: Al ser una empresa nueva y no haber emprendido antes no tenemos la experiencia necesaria para saber solventar los problemas típicos de la mejor manera o de la más eficiente.

3. Plan de marketing

Según la AMA (American Marketing Association), el marketing es *"la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general."* (AMA, 2013).

Este proceso consta de 2 fases. La primera consiste en decidir la estrategia de marketing a seguir, teniendo en cuenta la segmentación del mercado y el posicionamiento, mientras que la segunda es lo que se conoce como Marketing Mix (las cuatro Ps), que consiste en definir las cuatro variables: Price (precio), Product (producto), Promotion (promoción) y Place (distribución).

A continuación, pasaremos a detallar ambas fases.

A. Marketing estratégico

El marketing estratégico está enfocado en el medio y largo plazo. Su objetivo es detectar oportunidades y amenazas que nos ayuden a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Para ello vamos a analizar los siguientes apartados que nos ayudarán a conocer el mercado en el que vamos a adentrarnos.

❖ A.1. Segmentación del mercado y público objetivo.

La segmentación del mercado consiste en dividir al mismo en grupos según unas características o necesidades similares, con la finalidad de ofrecer a cada segmento el servicio que mejor se le adapte. Esta segmentación es importante a la hora de seleccionar nuestro público objetivo.

Para segmentar el mercado vamos a tener en cuenta una serie de factores:

- Geográficos: Los principales clientes potenciales serán los residentes en la ciudad de Valladolid, sin embargo, hay que tener en cuenta que los pueblos de la localidad o localidades cercanas pueden ser también potenciales clientes, puesto que al tratarse de pueblos pequeños no disponen de gimnasios de este estilo.
- Demográficos: Hay que distinguir a las personas tanto por edades como por sexos, ya que estos deportes son practicados principalmente por hombres (si bien es cierto que cada vez más mujeres se muestran interesadas).
- Socio-económicos: Hay que tener en cuenta que la mayoría de los clientes que van a venir a nuestro gimnasio no tiene un salario y dependen de sus padres. Normalmente son gente de clase media.

Teniendo lo anterior en cuenta podemos especificar como nuestro público objetivo a hombres y mujeres de entre 6 y 25 años de edad que residan en Valladolid o alrededores.

❖ A.2 Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado es el lugar que ocupa nuestro servicio en la mente de los consumidores en comparación con la competencia basándose en las ventajas que le ofrecemos por encima de los demás.

Nuestro objetivo es que nos vean como el gimnasio con mejores resultados a nivel competitivo. Queremos que se nos perciba como un lugar en el que la exigencia es elevada pero que a su vez se consigue una recompensa por el esfuerzo invertido. Para conseguir esto nos basaremos en nuestra ventaja competitiva, nuestros entrenadores.

❖ A.3 Estimación de ventas

Como hemos mencionado en anteriores apartados, en este negocio influye la temporalidad del deporte, puesto que hay temporadas en los que habrá campeonatos y el nivel de asistencia será mayor, mientras que por otro lado en los meses de verano e invierno la gente necesita descansar de los entrenamientos del año.

Por este motivo estimamos que en los meses de septiembre a diciembre y de febrero a junio contaremos con una mayor tasa de asistencia al gimnasio, y en los meses

de agosto y diciembre veremos cómo estas cifras decaen, sobre todo en los clientes amateurs.

A parte de esto, también tenemos en cuenta que los primeros meses será complicado llegar a captar el número de clientes que nos permita obtener beneficios.

Para la estimación de ventas mostrada en la tabla 3 nos hemos basado en datos de un gimnasio similar de la zona.

Tabla 3. Estimación de ventas

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Clientes	120	150	160	120	180	190	190	190	170	160	130	90
Precio aproximado por cliente	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	7200	9000	9600	7200	10800	11400	11400	11400	10200	9600	7800	5400

Fuente: elaboración propia

B. Marketing operativo

El marketing operativo está enfocado más al corto plazo. Es *"la estrategia que se encarga de ejecutar las acciones y tácticas de venta con el objetivo de dar a conocer a los posibles compradores las características de los productos o servicios que oferta una empresa."* (Rosario Peiró, 2017).

Dentro de este marketing se encuentran lo que se conoce como marketing mix o las 4P, las cuales analizaremos a continuación.

❖ B.1 Producto (Product)

El producto es aquello que se ofrece al mercado, ya sea un bien o un servicio, y que está destinado a satisfacer las necesidades de los clientes. Por este motivo es la base del negocio.

En nuestro podemos diferenciar 2 tipos de productos en nuestra empresa. Por un lado, tendríamos los productos propios, los cuales serían los servicios que ofrecemos, es

decir, las clases de las diferentes modalidades y la musculación; por otro lado, tendríamos los productos ajenos, refiriéndonos por estos últimos a aquellos productos de los que seríamos meros intermediarios, como por ejemplo material personal de entrenamiento o material de botiquín (antiinflamatorios, cremas...).

Si nos centramos en los productos propios, podemos observar que contamos con cinco, los cuales pasamos a detallar a continuación:

- **Boxeo:** Es un deporte de combate en el que dos personas de la misma categoría de peso luchan entre sí golpeándose con los puños, empleando para ello unos guantes especiales y siguiendo unas reglas específicas; se practica sobre un ring o cuadrilátero durante un número determinado de asaltos, generalmente de tres minutos de duración; gana el boxeador que consigue noquear al adversario o, si esto no ocurre, aquel que deciden los jueces. (Oxford Languages).

- **Muay Thai:** El Muay Thai se conoce como «El arte de las ocho extremidades», ya que se utilizan para golpear los puños, los codos, las rodillas y las piernas. Un practicante de Muay Thai tiene así la habilidad de ejecutar ataques usando ocho «puntos de contacto», en oposición a «dos puntos» (puños) en el boxeo occidental y «cuatro puntos» (puños, pies) usados en las formas de artes marciales principalmente orientadas al deporte.

- **Brazilian Jiu Jitsu:** Más conocido como BJJ, es un arte marcial basado en el agarre. Su principal objetivo es desarrollar la habilidad de controlar a un oponente que se resiste en formas que lo obliguen a rendirse. Dado que tener control es generalmente más fácil en el suelo que estando de pie, gran parte de las técnicas del BJJ se concentran en tirar al oponente al suelo y luchar hasta conseguir una posición dominante en la que el oponente no presente un peligro.

- **MMA:** Son las siglas que corresponden a "artes marciales mixtas", por lo que el propio nombre te muestra la definición. Es la fusión de estilos de artes marciales diferentes en una sola disciplina. Los mejores aspectos de cada una ellas se mezclaron para dar lugar a un estilo de combate mucho más completo, en donde dos luchadores se enfrentan en una jaula bajo unas reglas que les protegen de daños severos, pero que permiten un nivel de acción tal que ha provocado que la visualización y la práctica de este deporte tenga un crecimiento enorme en los últimos años.

- Musculación: Ejercicios anaeróbicos que buscan el aumento de la masa muscular y/o de la fuerza mediante el levantamiento de peso. En nuestro caso particular está enfocado a la consecución de un mejor físico en los peleadores que les permita obtener ventajas en el combate.

Por otro lado, centrándonos en los productos ajenos, tenemos el material de entrenamiento como pueden ser los guantes, pantalones, etc., con los cuales simplemente haríamos de intermediarios entre los proveedores y nuestros clientes. En este sentido el valor añadido que les proporcionaríamos sería aconsejar entre las diferentes marcas y modelos que ofrece el mercado, ya que son muchas y cada una es diferente del resto.

❖ B.2 Precio (Price)

Desde el punto de vista del marketing, el precio es el dinero u otras consideraciones (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio (Kerin et al, 2004).

Para fijar el precio se pueden utilizar varias estrategias, como la basada en el valor percibido por el cliente, la basada en los precios de la competencia o la basada en los costes de producción entre otras. Dejando a un lado la alternativa que prefieras elegir a la hora de establecer el precio de tu producto, siempre es "obligatorio" tener en cuenta a la competencia, tanto si quieres competir en precios como si quieres diferenciarte, ya que estos competidores establecen una barrera desde la que partir.

En nuestro caso hemos escogido un método de fijación de precios basado en costes (que se detallarán más adelante) y en la competencia, ya que al ser esta reducida podemos hacer una estimación fiable de lo que la gente está dispuesta a pagar por nuestro servicio. Por otro lado, al querer diferenciarnos del resto y tener unas instalaciones más novedosas, le añadiremos un plus a esa estimación.

Los diferentes precios a aplicar se pueden observar en la tabla 4.

Tabla 4. Precios

Matrícula	20 €
1 Actividad	35 €
2 Actividades	55 €
3 Actividades	65 €
4 Actividades	70 €
Sala musculación	20 €
Acceso ilimitado	80 €

Fuente: elaboración propia

La matrícula solo se paga la primera vez que el cliente se da de alta en el gimnasio y con ella se incluye una tarjeta que servirá de acceso al gimnasio y como llave de las taquillas. Los demás precios son mensuales, pudiéndose observar que cuanto mayor es el número de actividades a las que el cliente se abona, mayor es el descuento en el precio por actividad.

❖ B.3 Promoción (Promotion)

La promoción, según Jerome McCarthy (creador de las 4P's), consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos.

Para lograr estos objetivos, nos servimos de varias herramientas, que son:

a. Publicidad: Al ser una localidad con una población relativamente pequeña en lo que a nuestro público objetivo se refiere, descartamos la opción de anunciarnos en la televisión, puesto que es muy caro si nos dirigimos a las grandes cadenas (antena 3, la cuatro...) y no sería eficaz tampoco si nos dirigiésemos a las televisiones regionales (cyl7 o la 8Valladolid) puesto que nuestro *target* no visualiza dichas cadenas.

Por este motivo decidimos realizar cuñas de radio en emisoras que normalmente escuchan los jóvenes (los 40 principales, máxima fm), que son más baratas y nos aseguramos de que van dirigidas a nuestro público. Esto

lo utilizaremos el mes antes de la apertura y el primer mes de funcionamiento del gimnasio.

Por otro lado, emplearemos también carteles que colocaremos en tiendas y locales que suelen frecuentar nuestros potenciales clientes.

b. Promoción de ventas: Como hemos visto en el apartado del precio, se realiza un descuento por cada actividad a mayores a la que se apunte el cliente. A parte de esto, en determinadas épocas del año realizaremos descuentos con la finalidad de captar nuevos clientes, de inducir a los que solo están apuntados en 1 actividad para que se apunten a alguna más y de evitar la salida de clientes en temporada baja.

Para ello en los meses de septiembre y enero reduciremos un 15% la cuota mensual y estableceremos la matrícula gratuita, pero con la condición de que se permanezca apuntado en el gimnasio durante un periodo mínimo de 4 meses, puesto que estos meses son los más apropiados para captar nuevos clientes que empiezan tras la salida de las vacaciones.

c. Marketing directo: La finalidad de esta herramienta es permitir una comunicación directa con el cliente, como puede ser el e-mail, las redes sociales o el internet, para permitir una mayor adaptabilidad a las necesidades de los clientes y aumentar su interés por nosotros.

Para llevarlo a cabo dispondremos de cuentas en las redes sociales Twitter e Instagram, para hacer llegar a los clientes toda la información necesaria, así como para realizar eventos, encuestas o sorteos.

Además, contaremos con una página web, donde estará disponible toda la información tanto de horarios como de precios, noticias y actividades; y desde la cual se podrán realizar compras de materiales e inscripciones mensuales.

d. Venta personal: Dentro de este apartado se engloban las presentaciones del servicio y exhibiciones comerciales con las que se pretende crear una relación con el cliente para poder venderles el producto.

Con relación a esto, lo que haremos será permitir a potenciales clientes asistir a una clase gratuita por actividad para que conozcan nuestra manera de trabajar, así como realizar Masterclass y exhibiciones mediante acuerdos con colegios y universidades.

❖ B.4 Distribución (Place)

Esta última variable que vamos a analizar hace alusión a todas las actividades que se necesitan para llevar el servicio al consumidor final.

En nuestro caso se trata de una venta directa, puesto que el gimnasio es nuestro punto de venta. De este modo comprobamos que la distribución no es una actividad que destaque en nuestro proyecto.

4. Plan de operaciones

El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos o prestación de los servicios.

Hablaremos de la ubicación del local y de su distribución interna, detallando las salas y zonas con las que contará el gimnasio, así como las características y las actividades que se realizarán en cada una de ellas.

A. Localización

La localización de nuestro gimnasio va a ser un punto a destacar en el éxito del mismo, puesto que hemos elegido un local en pleno centro de Valladolid, y de gran superficie, haciendo que el nuestro sea el único con estas características. Esto permitirá a la gente acudir a pie o mediante transporte público y olvidarse así de tener que buscar aparcamiento.

Se trata de un local de 630 metros cuadrados situado en la Calle del arzobispo Gandasegui, justo al lado de la catedral.

Es una zona perfecta para el negocio dado que esta calle es muy transitada sobre todo por jóvenes, puesto que hay algunos bares bastante famosos de la ciudad. De este modo vamos a conseguir que la gente conozca de nuestra existencia por el mero hecho de situarnos donde ellos acuden normalmente. También se sitúa cerca de dos universidades y un colegio mayor, por lo que, de la misma manera, estamos cerca de nuestros potenciales clientes.

B. Distribución en plano

La distribución en planta está enfocada de manera que el cliente esté cómodo realizando la actividad que esté realizando, por ese motivo, nos hemos decantado por espacios amplios y con pocas paredes, lo cual permite la movilidad de las personas sin miedo a chocarse con algo o alguien. Por otro lado, la sala de musculación estará apartada y sí que contará con tabiques, pero tendrá grandes cantidades de cristal para que aquellos que solo estén apuntados a musculación puedan ver el resto de las actividades que ofrecemos y esto les ayude a dar el paso e inscribirse en ellas.

En total, las zonas con las que contará el gimnasio son las siguientes:

- Recepción: Se encontrará nada más entrar al gimnasio. En ella habrá un mostrador en el que se llevará a cabo la atención al cliente (información sobre nuestros servicios, precios, horarios...), y una pequeña habitación desde la cual se realizarán las labores administrativas, así como el mantenimiento de las redes sociales.

Además, se instalará un acceso electrónico para controlar la actividad de los clientes, a través del cual se entrará al gimnasio mediante el uso de la tarjeta de socio.

- Vestuarios: Nada más entrar se accederá a los vestuarios, tanto la masculino como al femenino. En ellos habrá taquillas para poder guardar tus pertenencias de manera segura, así como 6 duchas, 3 urinarios, 2 lavabos y bancos con perchas para poder cambiarte de ropa.

- Sala de musculación: Una vez sales de los vestuarios accedes a la sala de musculación. Se encuentra en el centro del gimnasio y desde ella se accede al resto de las salas. En esta sala se realizarán solamente ejercicios de fortalecimiento muscular y ejercicios aeróbicos mediante el uso de la maquinaria indicada.

Al no ser una de las actividades principales del gimnasio no contaremos con la ayuda de monitores, sin embargo, los instructores del resto de actividades podrán ayudar al cliente cuando éste busque algún objetivo de musculación concreto.

Dentro de esta sala se encontrarán las siguientes máquinas (ilustración 5):

Ilustración 5 Máquinas sala musculación



Fuente: elaboración propia

(En el anexo 1 se encuentran todas las máquinas y equipamiento que dispondrá el gimnasio más detallado).

- Almacén y tienda: Contaremos con un pequeño espacio nada más entrar en el gimnasio a mano izquierda que hará las veces de "tienda". Aquí los clientes podrán comprar material deportivo o sanitario usándonos a nosotros como intermediarios de la compra. Al ser un negocio podemos aprovechar descuentos por rappel y así proporcionar un buen precio final a nuestros clientes en este tipo de mercancías. No nos llevaremos mucho

beneficio por este tipo de operaciones, sino que lo ofreceremos como un plus de valor para nuestros clientes.

- Salas de boxeo y Muay Thai: Esta sala será, junto con la otra sala de actividades, la más grande del local. La pared del fondo será completamente de espejos, con los que se podrán trabajar cierto tipo de ejercicios, mientras que las otras 3 paredes estarán protegidas con colchonetas para garantizar la seguridad de los clientes. El suelo será de tatami y contendrá también un cuadrilátero.

En uno de los laterales se hallarán diversos tipos de sacos con los que practicar diferentes golpes, así como otro material específico para estas clases. Esta sala dispondrá del siguiente material (tabla 7):

Ilustración 6 Equipamiento sala boxeo



Fuente: elaboración propia

- Sala de Jiu Jitsu y MMA: Las paredes de esta sala serán iguales que la anterior, con una de espejos y el resto acolchadas para evitar lesiones. El suelo será también de tatami, y contará con materiales específicos para estas modalidades y algún saco para practicar golpes.

El material que se encuentra disponible en esta sala es el detallado en la tabla 8.

Ilustración 7 Equipamiento sala MMA



Fuente: elaboración propia

En el anexo 2 se puede ver el local original en plano y dividido por zonas.

C. Servicios

En este apartado se detallarían los servicios que ofrecemos, pero al haber sido descritos con anterioridad en este trabajo, directamente pasamos a explicar el horario de estos a través de la tabla 5, en la que se muestra un horario semanal estándar con todas las actividades y usos posibles de las salas.

Tabla 5. Horarios

	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado	
	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
9 a 11	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Sala libre	Sala libre
11 a 13	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Sala libre	Sala libre
13 a 15	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre
16 a 18	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu		
18 a 20	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA	Boxeo	Jiu Jitsu	Muay Thai	MMA		
20 a 22	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre	Sala libre		

Fuente: elaboración propia

5. Organización y Recursos Humanos

En este apartado primero se explicará la forma jurídica que hemos elegido para nuestra empresa y el por qué, y a continuación se comentará la organización de los recursos humanos.

A. Forma jurídica

Esta decisión es importante, ya que determinará qué será y qué podrá hacer nuestra empresa, por esto, necesitamos escoger la forma jurídica que mejor se adapte a nuestro negocio. En las páginas web ipyme.org y creatuempresa.org hay abundante material sobre las formas jurídicas existentes en España (Anexo 3) y sobre los trámites necesarios para la creación de una empresa que nos ha servido de gran utilidad para la elaboración de este apartado.

Para nuestro caso, se ha optado por la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que es de las pocas que permite tener un único socio (con

la posibilidad de aumentar este número en caso de crecimiento), el capital social necesario para su apertura es de 3.000 euros solamente y los socios responden con el capital aportado.

❖ A.1. Proceso de constitución

Son los trámites necesarios para adoptar la personalidad jurídica.

En primer lugar, se necesita la certificación negativa del nombre de la sociedad, que se obtiene en el registro mercantil y cuya función es la de asegurar que no existe ninguna otra empresa con el mismo nombre.

En segundo lugar, obtendremos el número de identificación fiscal (NIF) en la Agencia Tributaria con el que podremos realizar operaciones fiscales.

A continuación, se realizará la escritura pública ante notario y se entregará una vez firmada en el Registro Mercantil. En esta escritura deberá aparecer la identidad del socio, la voluntad de constituir la sociedad, las aportaciones realizadas, el modo en el que se va a administrar la sociedad y la identidad de la persona que llevará a cabo esta administración y los estatutos de la sociedad.

Acto seguido se deberá pagar el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados en la Consejería de Hacienda de Castilla y León.

Finalmente, se realizará la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil de Castilla y León.

❖ A.2. Puesta en marcha

Antes de abrir el negocio se necesita realizar las siguientes actividades.

- Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores. En la Agencia tributaria. Es la declaración censal de comienzo, modificación o cese de la actividad.
- Impuesto sobre Actividades Económicas. En la Agencia Tributaria. Impuesto derivado de la actividad empresarial.

- Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos. En la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Es un régimen que regula la cotización de los autónomos a la Seguridad Social.
- Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social. En la TGSS.
- Legalización del libro de actas, el libro de registro de socios y el libro registro de contratos. En el Registro Mercantil de Valladolid. La legislación vigente obliga a llevar estos libros y a presentarlos anualmente en el Registro Mercantil.
- Legalización del libro diario y del libro de inventarios y cuentas anuales. En el Registro Mercantil de Valladolid. Con el fin de llevar una contabilidad conforme al Código de Comercio.

A mayores de estas que son las comunes para cualquier empresa, nosotros deberemos pedir también una licencia de actividad al ayuntamiento para poder realizar obras en el local para su puesta a punto.

Por otro lado, al contratar trabajadores nos vemos obligados a realizar los siguientes trámites también.

- Afiliación y alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social. En la TGSS. De este modo los trabajadores están obligados a cotizar, por un lado, y por el otro tienen el derecho a recibir prestaciones económicas en caso de desempleo.
- Alta de los contratos de trabajo. En el Servicio Público de Empleo Estatal.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo. En la Consejería de Trabajo de Castilla y León. Se deberá comunicar el inicio de la actividad con la finalidad de controlar las condiciones de seguridad y salud laboral por parte del organismo competente.

B. Puestos de trabajo

Como hemos mencionado antes, el personal va a ser el punto clave de nuestra empresa. A continuación, vamos a detallar cuáles son los puestos necesarios en la organización y que funciones desempeñará cada uno:

Gerente: Es el encargado de gestionar y dirigir la empresa, por lo que tendrá la mayor responsabilidad y sueldo. Sus funciones serán las siguientes:

- Llevar a cabo las tareas administrativas y estar al día con las finanzas de la empresa.
- Al ser una empresa pequeña tendrá la función de reclutador de recursos humanos, así como de su seguimiento con la finalidad de evitar problemas internos.
- Cerciorarse de que todas las licencias y normativas se cumplen y están vigentes.
- Responsable de marketing.

En resumen, es el máximo responsable de la empresa, y deberá tener un control sobre todos los departamentos con el fin de encontrar error o lagunas que puedan ser corregidas o incorporadas.

Recepcionista: Es la persona que va a estar en la entrada del gimnasio, y, por tanto, va a ser el primer contacto con el cliente. Sus funciones serán:

- Atender a los clientes, tanto presencial como telefónicamente. Se encargará de aportarles la información necesaria y de mostrarles las instalaciones.
- Efectuar el registro de los clientes y actualizar la base de datos de los mismos.
- Atender peticiones de compra de material por parte de los clientes.

Su papel es de gran importancia puesto que tendrá que conseguir que el cliente obtenga una buena primera impresión.

Entrenadores: Son los encargados de guiar las actividades que impartiremos en el gimnasio. Sus funciones serán:

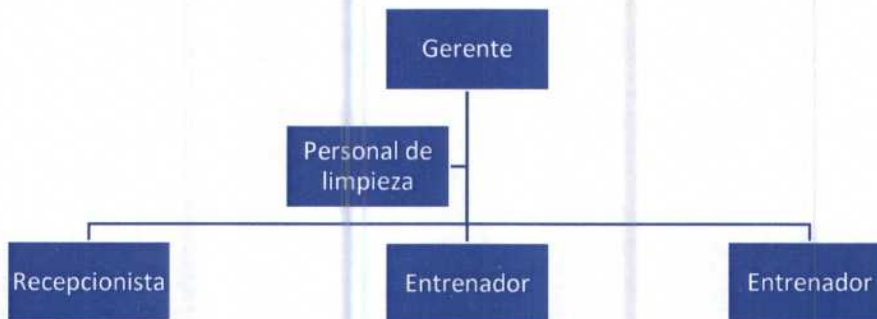
- Diseñar los entrenamientos.
- Promover un uso correcto del material y cuidar la sala.
- Dirigir la actividad.
- Realizar seguimientos individuales de los clientes en función de sus objetivos.

- Responsable de la seguridad durante el desarrollo de la clase.

Personal de limpieza: Serán los encargados de mantener el gimnasio en buen estado y con condiciones de higiene establecidas. Se encargarán de la limpieza de todas las salas. Este servicio se subcontratará.

En la ilustración 8 Se puede observar el organigrama con la jerarquía dentro de la organización. Es una jerarquía muy simple en la que está en el nivel superior el gerente y por debajo el resto del personal.

Ilustración 8. Organigrama



Fuente: elaboración propia

C. Procesos de selección

Mediante los procesos de selección se evaluará si los candidatos cumplen con las cualidades requeridas para el puesto al que optan, y, de entre todos aquellos que las cumplan, se seleccionará al más idóneo. Las ofertas para los diferentes puestos se publicarán en portales de empleo como Infojobs. Como hemos mencionado anteriormente, será trabajo del gerente realizar dicha selección.

Las fases de estos procesos de selección son 3. Una primera preselección en base al curriculum, posteriormente se efectuará un test psicotécnico en el caso del puesto de recepcionista y unas pruebas de conocimientos con respecto al puesto para el caso de los entrenadores, y finalmente tendrá lugar una entrevista personal.

El gerente será el socio fundador, que como se ha mencionado al principio del trabajo, cuenta con la educación y experiencia necesarias para llevar a cabo las labores

que le serán encomendadas en ese puesto. Para el resto de las vacantes se realizará el proceso descrito en el párrafo anterior.

Para el puesto de recepcionista se necesitará una persona con conocimientos administrativos y de ofimática básica. Además, deberá tener trato al cliente. Por este motivo se buscará una persona con capacidades de comunicación, autocontrol y empatía.

En el caso de los entrenadores, se buscará a atletas o exatletas de las diferentes modalidades. Será fundamental que cuenten con un título de entrenador homologado por algún organismo nacional. Se tendrá en cuenta el palmarés personal del candidato y su participación en diferentes torneos a lo largo de su carrera. Aparte de lo mencionado, tendrá que ser una persona con energía, activa y comprometida con los valores del gimnasio.

El personal de limpieza se subcontratará a una empresa.

D. Política retributiva.

Los salarios se establecen en función de la Resolución de 22 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo, en el que se publican las tablas salariales del convenio para gimnasios (entre otros).

En este convenio colectivo se hace una distinción por niveles entre los diferentes puestos de trabajo. Los grupos a los que pertenecen nuestros empleados son: el gerente al grupo 0 y los recepcionistas y entrenadores al grupo 3.

Todos los empleados tendrán una jornada de 40 horas por semana, por lo que algún puesto necesita que haya turnos (recepcionista).

En función de estos factores, los salarios mensuales establecidos serán de 1800 euros para el gerente y 1200 para recepcionistas y entrenadores.

6. Plan económico – financiero

El plan económico – financiero consiste en la realización de una evaluación actual de los estados económicos y financieros de la empresa y una previsión de lo que le ocurrirá en un plazo de unos 3 años. Para ello trasladaremos todo lo mencionado con anterioridad

a datos económicos, es decir, lo contabilizaremos como una inversión, un gasto o un ingreso para la empresa.

A partir de esto podremos emitir un juicio sobre la viabilidad del gimnasio, analizando para ello la rentabilidad esperada y las ratios que describiremos más adelante.

A. Plan de inversión

En este plan se desglosan las inversiones que serán necesarias para la ejecución del proyecto al comienzo: Inmovilizado intangible, inmovilizado material y disponibilidades líquidas necesarias para el normal funcionamiento de la empresa.

Dentro del inmovilizado intangible tendríamos el software que vamos a emplear para el control de los clientes (acceso al gimnasio, base de datos...) y el pago del dominio de la página web.

Por otro lado, dentro del inmovilizado material tenemos varios subapartados:

- Local.
- Maquinaria y accesorios: Dentro de este apartado encontramos todas las máquinas de la sala de musculación y el material de entrenamiento de las salas de actividades. En el anexo 1 se puede encontrar todo el material con el que va a contar el gimnasio.
 - Equipos informáticos: Aquí se incluyen los ordenadores, teléfonos y el acceso al gimnasio con la tarjeta.
 - Mobiliario: todo el mobiliario del gimnasio que no sean máquinas y material de entrenamiento, es decir, sillas, mesas, material de los vestuarios, etc.
 - Licencias y obras: Necesarias para llevar a cabo la reforma del local.

En la tabla 6 viene reflejado el coste de todos los puntos mencionados anteriormente, el cual representa la inversión inicial necesaria.

Tabla 6. Plan de inversión

Inversión	Coste	
Inmovilizado material	Local	360.000,00 €
	Maquinaria y accesorios	61.657,00 €
	Equipos informáticos	2.500,00 €
	Mobiliario	5.000,00 €
	Licencias y obras	25.000,00 €
Inmovilizado intangible	Software	1.500,00 €
Disponibilidades líquidas	Tesorería inicial	4.343,00 €
TOTAL		460.000,00 €

Fuente: elaboración propia

B. Plan de financiación.

Debido al alto desembolso inicial que necesitamos hacer para emprender este proyecto, nos vemos obligados a recurrir a financiación externa para poder hacerle frente.

Los fondos propios con los que contaremos serán de 60.000 euros, por lo que necesitaremos una financiación de 400.000 euros.

Para obtener dicha financiación solicitaremos un préstamo ICO (Instituto de Crédito Oficial) para emprendedores a través de una entidad bancaria.

El plazo de devolución será de 15 años y por lo tanto el tipo de interés que nos aplicarán será del 4.5%.

La amortización del préstamo (anexo 4) indica que la cuota que tenemos que pagar es de 36.719,58€ al año, correspondiendo 17.609,04€ a intereses y los 19.110,64€ restantes al capital.

C. Plan de ventas y gastos

Aquí se explicará de manera resumida tanto las ventas (estimadas) como los gastos anuales de la empresa.

Empezamos realizando una previsión de ventas en un escenario neutro, como se estimaron con anterioridad, diferenciando entre las diferentes actividades y tarifas que ofrecemos. (Tabla 7).

Tabla 7. Ventas

	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matrícula	20	380	210	160	145	125
1 Actividad	35	60	70	74	75	77
2 Actividades	55	55	65	67	67	69
3 Actividades	65	50	60	62	65	67
4 Actividades	70	35	28	30	34	35
Musculación	20	90	100	102	105	108
Acceso ilimitado	80	90	95	98	100	103

Fuente: elaboración propia

Las matrículas son anuales, mientras que las actividades son mensuales.

Podemos deducir que los primeros años el número de clientes aumentará en mayor medida que los años siguientes, debido a que nos encontramos en una etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de la empresa. A partir del cuarto o quinto mes entraremos en la etapa de madurez y las ventas se estabilizarán o aumentarán muy ligeramente.

A esto hay que agregarle la plusvalía por la venta de material de entrenamiento y combate.

Continuando con los pagos, tendremos que hacer frente a los siguientes:

- Pagos:
 - Salarios de los empleados.
 - Cuota del préstamo.
 - Seguros del local y maquinarias.
 - Productos de limpieza.
 - Cuota de los sistemas informáticos.
 - Suministros (Agua, electricidad e internet).
 - Publicidad.
 - Mantenimiento del local (Posibles desperfectos).
 - Material de oficina.

- Impuestos:
 - Seguridad social de los empleados.
 - Impuesto de sociedades.

En la tabla 8 podemos observar el flujo de caja (resumido) previsto para los siguientes 5 años. Esto se realiza para poder conocer la tesorería de la empresa.

Tabla 8. Flujo de caja comprando local

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	118.625,00 €	123.285,00 €	129.725,00 €	133.915,00 €	140.835,00 €
Gastos de explotación	117.417,88 €	111.539,94 €	108.621,67 €	107.161,21 €	106.156,63 €
Gastos constitución	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	17.609,04 €	16.731,10 €	15.812,83 €	14.852,37 €	13.847,79 €
Salarios	64.800,00 €	64.800,00 €	64.800,00 €	64.800,00 €	64.800,00 €
Seguro	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Suministros	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Publicidad	5.000,00 €	3.000,00 €	1.000,00 €	500,00 €	500,00 €
Material de oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Productos de limpieza	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
(-) Amortización	21.508,84 €	21.508,84 €	21.508,84 €	21.508,84 €	21.508,84 €
Beneficio de explotación	1.207,12 €	11.745,06 €	21.103,33 €	26.753,79 €	34.678,37 €
(-) Impuestos (10%)	120,71 €	1.174,51 €	2.110,33 €	2.675,38 €	3.467,84 €
Beneficio después de impuestos	1.086,41 €	10.570,55 €	18.993,00 €	24.078,41 €	31.210,53 €
(+) Amortización	21.508,84 €	21.508,84 €	21.508,84 €	21.508,84 €	21.508,84 €
(-) Amortización préstamo	19.110,64 €	19.988,58 €	20.906,85 €	21.867,31 €	22.871,89 €
Flujo neto de caja	3.484,61 €	12.090,81 €	19.594,99 €	23.719,94 €	29.847,48 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Flujo de caja alquilando local

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	118.625,00 €	123.285,00 €	129.725,00 €	133.915,00 €	140.835,00 €
Gastos de explotación	123.775,70 €	118.775,70 €	116.775,70 €	116.275,70 €	116.275,70 €
Gastos constitución	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros					
Salarios	64.800,00 €	64.800,00 €	64.800,00 €	64.800,00 €	64.800,00 €
Seguro	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Suministros	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Publicidad	5.000,00 €	3.000,00 €	1.000,00 €	500,00 €	500,00 €
Material de oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Productos de limpieza	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Alquiler	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
(-) Amortización	9.475,70 €	9.475,70 €	9.475,70 €	9.475,70 €	9.475,70 €
Beneficio de explotación	- 5.150,70 €	4.509,30 €	12.949,30 €	17.639,30 €	24.559,30 €
(-) Impuestos (10%)	- €	450,93 €	1.294,93 €	1.763,93 €	2.455,93 €
Beneficio después de impuestos	- 5.150,70 €	4.058,37 €	11.654,37 €	15.875,37 €	22.103,37 €
(+) Amortización	9.475,70 €	9.475,70 €	9.475,70 €	9.475,70 €	9.475,70 €
Flujo neto de caja	4.325,00 €	13.534,07 €	21.130,07 €	25.351,07 €	31.579,07 €

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en la tabla 8 y en la tabla 9, el primer año tendríamos un flujo de tesorería bastante pequeño, pero vemos que en los años siguientes va aumentando considerablemente debido a que tendríamos más ingresos al tener más clientes.

D. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) indica el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión, siendo uno de los criterios más utilizados a la hora de decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para calcularlo se utilizan los flujos de caja y el valor de la inversión inicial, siendo el resultado de nuestro proyecto los que se muestran en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. TIR comprando

TIR	-33,85%
-----	---------

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. TIR alquilando

TIR	13,94%
-----	--------

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar en la tabla 10, nos sale una TIR negativa, debido a que el desembolso inicial por la compra del local es muy elevado y los flujos de caja no son tan altos. Por otro lado, si vemos la tabla 11, tenemos una TIR positiva de 13,94%, lo que quiere decir que por cada 100 euros invertidos vamos a obtener 13,94, por lo que es acertada la inversión. En este segundo caso nos sale positiva porque el desembolso inicial es mucho más bajo al alquilar el local.

Por este motivo decidimos alquilar el local y seguir adelante con el proyecto.

7. Conclusiones

Como conclusión a este trabajo podemos decir que las circunstancias del entorno, así como la ventaja competitiva que tenemos, permiten que nuestro negocio tenga un crecimiento potencial muy elevado.

Si miramos por otro lado los trámites legales necesarios para la puesta en marcha, vemos que no nos requieren nada que no podamos cumplir y que no es un proceso muy largo.

Cuando miramos los datos económicos nos damos cuenta de que pese a tener un comienzo un poco flojo, vamos mejorando con el paso de los años. Nos encontramos ante una inversión solvente y duradera.

Podemos convertirnos en uno de los gimnasios más rentables y mejor implantados en el mercado, sin embargo, deberemos seguir reciclándonos (y a nuestros instructores) para poder seguir ofreciendo las últimas novedades a nuestros clientes.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Pp 83 – 96. Documento de trabajo, Universidad de Palermo. Disponible en <https://bit.ly/2WmMXMZ>

Bravo, A. (2018). Plan de negocio gimnasio health-fit Chinchón. Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica de Madrid. Disponible en <https://bit.ly/2CzJy6K>

Cano, M.; Gómez, P.; Moreno, F. y Partal, A. (2014). Introducción a las finanzas empresariales. Ediciones Pirámide.

Corrales, A. (2016). Plan de empresa para la creación de la cafetería "Café&Connect". Trabajo Fin de Grado, Universidad de La Rioja. Disponible en <https://bit.ly/2Ztpo7c>

Cuevas, N (2017). Plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Jaén. Disponible en <https://bit.ly/2C5kRPJ>

Cyr, Linda A. (2009). Crear un plan de negocios. Harvard Business Publishing.

EAE Business School (2020). Análisis PESTEL para ser un buen directivo. Recuperado el 14 de febrero de 2020 de <https://bit.ly/3gZnmSg>

España (2013). Ley Orgánica 3/2013, de 20 de junio, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva. BOE, n. 148, de 21 de junio de 2013, páginas 46652 a 46699. Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://bit.ly/3gZXlGf>

España (2018). Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. BOE, n. 141, de 11 de junio de 2018, páginas 59991 a 60026. Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://bit.ly/32n8adM>

España (2018). Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. BOE, n. 294, de 6 de diciembre de 2018, páginas 119788 a 119857. Recuperado el 25 de abril de 2020 de <https://bit.ly/3fIDo2w>

España (2019). LEY 3/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva de Castilla y León. BOCYL, n. 44, de 05 de marzo de 2019, páginas 9671 a 9748. Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://bit.ly/393o91J>

Fotocasa (2020). Locales en Valladolid. Recuperado el 06 de febrero de 2020 de <https://bit.ly/3h3tj0x>

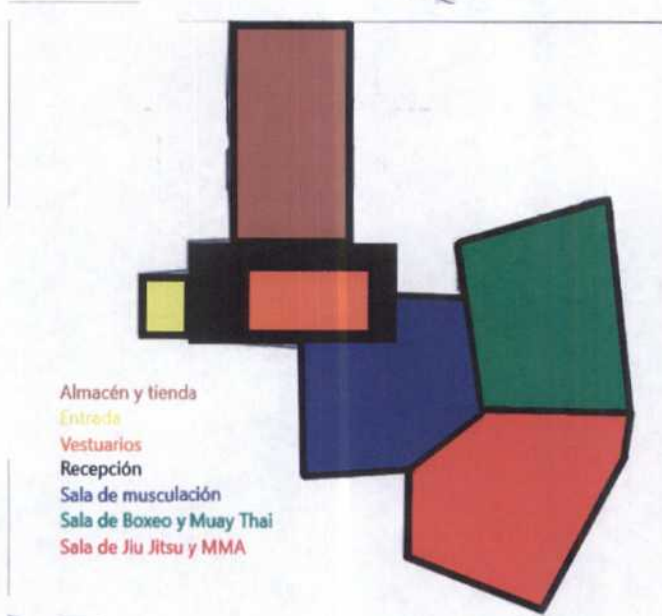
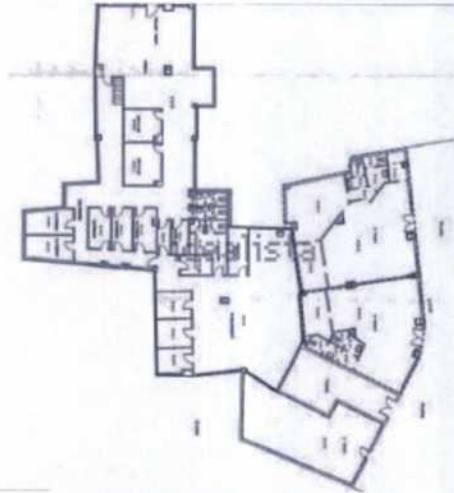
Idealista (2020). Locales en Valladolid. Recuperado el 06 de febrero de 2020 de <https://bit.ly/2B1E44d>

Miquel, S.; Mollá, A. y Bigné, J.E. (1994). Introducción al marketing. Madrid. McGraw Hill.

Roger, K.; Berkowitz, E.; Hartley, S y Rudelius, W (2004). Marketing. (7ª ed., pp. 385). McGraw Hill.

ANEXOS

1. Plano



Almacén y tienda
Entrada
Vestuarios
Recepción
Sala de musculación
Sala de Boxeo y Muay Thai
Sala de Jiu Jitsu y MMA

2. Formas jurídicas

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
<u>Empresario Individual (Autónomo)</u>	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</u>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
<u>Comunidad de Bienes</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Civil</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Colectiva</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Comanditaria Simple</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad de Responsabilidad Limitada</u>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</u>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Limitada Nueva Empresa</u>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Anónima</u>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Comanditaria por acciones</u>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</u>	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Anónima Laboral</u>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Cooperativa</u>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado</u>	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedades Profesionales</u>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Agraria de Transformación</u>	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad de Garantía Recíproca</u>	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Entidades de Capital-Riesgo</u>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Agrupación de Interés Económico</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

3. Plan de amortización

Años	Cuota	Intereses	Amortizació	Capital amortizad	Capital pendiente
0					400.000,00 €
1	36.719,68 €	17.609,04 €	19.110,64 €	19.110,64 €	380.889,36 €
2	36.719,68 €	16.731,10 €	19.988,58 €	39.099,22 €	360.900,78 €
3	36.719,68 €	15.812,83 €	20.906,85 €	60.006,07 €	339.993,93 €
4	36.719,68 €	14.852,37 €	21.867,31 €	81.873,37 €	318.126,63 €
5	36.719,68 €	13.847,79 €	22.871,89 €	104.745,26 €	295.254,74 €
6	36.719,68 €	12.797,06 €	23.922,62 €	128.667,88 €	271.332,12 €
7	36.719,68 €	11.698,06 €	25.021,62 €	153.689,49 €	246.310,51 €
8	36.719,68 €	10.548,57 €	26.171,11 €	179.860,60 €	220.139,40 €
9	36.719,68 €	9.346,27 €	27.373,40 €	207.234,00 €	192.766,00 €
10	36.719,68 €	8.088,75 €	28.630,93 €	235.864,94 €	164.135,06 €
11	36.719,68 €	6.773,45 €	29.946,23 €	265.811,17 €	134.188,83 €
12	36.719,68 €	5.397,72 €	31.321,96 €	297.133,13 €	102.866,87 €
13	36.719,68 €	3.958,80 €	32.760,88 €	329.894,01 €	70.105,99 €
14	36.719,68 €	2.453,77 €	34.265,91 €	364.159,92 €	35.840,08 €
15	36.719,68 €	879,60 €	35.840,08 €	400.000,00 €	- 0,00 €