



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Plan de negocio: Gimnasio de
halterofilia y rendimiento deportivo en
Valladolid**

Presentado por:

Jaime Rodríguez Neri

Tutelado por:

Gabriel de la Fuente Herrero

23 de julio de 2024

RESUMEN

El final de la pandemia tuvo como una de sus consecuencias un crecimiento en el número de abonados de los gimnasios. Los deportes de fuerza están aumentando en popularidad, y entre ellos destaca la halterofilia por su aplicabilidad a otros deportes.

La posibilidad de combinar halterofilia y entrenamiento de gimnasio enfocado en otros deportes es un nicho de mercado en Valladolid, por lo que en este trabajo se estudia la viabilidad de un negocio que aproveche esa oportunidad.

A través de un análisis del entorno general y específico de la empresa y de las estimaciones económico-financieras del proyecto, se alcanza una conclusión sobre su viabilidad.

PALABRAS CLAVE

Negocio deportivo, análisis del entorno, inversión, valoración.

ABSTRACT

After the pandemic, gyms saw an increase in their number of memberships. Strength-related sports are growing their popularity, and olympic weightlifting stands out due to its' applicability to other sports.

Combining olympic weightlifting with sport-specific gym training is a market niche in Valladolid, which is the reason behind this project. The project studies whether a business could take advantage of that opportunity.

To determine the viability of the project, the company's general and specific environment are analyzed, and the financials are estimated.

KEY WORDS

Sport business, environment analysis, investment, valuation.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?	7
2.1 Definición	7
2.2 ¿Cómo escribir un plan de negocio?	8
3. MOTIVACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	11
3.1 Crecimiento de los deportes de fuerza	11
3.2 Relación de la halterofilia con el rendimiento deportivo. Nicho de mercado.	13
4. OBJETIVO/SERVICIO A PROPORCIONAR	14
5. ANÁLISIS EXTERNO	15
5.1 Estudio del entorno general	15
5.1.1. Análisis PESTEL	15
5.1.2 Diamante de Porter	17
5.2 Estudio del entorno específico	19
6. VENTAJA COMPETITIVA/ESTRATÉGICA	21
7. ESTUDIO DE LOS GASTOS E INGRESOS	24
7.1 Estimación de los gastos	24
7.2 Estimación de ingresos	29
8. VALORACIÓN DEL NEGOCIO	32
9. CONCLUSIÓN	35
10. REFERENCIAS	37
11. ANEXOS	39
Anexo 1. Encuesta para hacer una estimación de potenciales clientes	39

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende valorar un negocio consistente en la creación de un gimnasio especializado en halterofilia y rendimiento deportivo en la ciudad de Valladolid. La valoración consiste en un estudio de la viabilidad del proyecto, entendida ésta como “su capacidad para finalizar satisfactoriamente, entregando los resultados esperados con la iniciativa” (Pérez, 2021). El objetivo es estimar de la forma más precisa la dimensión económico-financiera del negocio. Se quiere conocer el valor que tiene el negocio y, si va a reportar beneficios, a partir de qué momento.

El interés del tema se explica en el crecimiento de los deportes de fuerza en los últimos años, y el potencial de aprovechar sinergias entre la halterofilia, en concreto, y el entrenamiento de gimnasio aplicado a otros deportes. La idea, además, no ha sido explotada aún por ningún gimnasio en Valladolid, por lo que se puede aprovechar el nicho de mercado.

Para la realización del presente trabajo se han combinado los conocimientos adquiridos durante la carrera con información específica sobre el plan de negocio aprendida durante el proceso de elaboración.

Las asignaturas que más aplicación práctica tienen en este proyecto son las relacionadas con el ámbito financiero y el de gestión empresarial, como Introducción a la Economía Financiera, Dirección Financiera o Contabilidad de Gestión. Para completar los conocimientos adquiridos en estas asignaturas, se ha recurrido a información publicada principalmente en páginas web, así como algunos textos en revistas empresariales o de negocios.

Además de la mencionada revisión bibliográfica, se han utilizado métodos de análisis específicos, como el método PESTEL, el Diamante de Porter o las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. La información específica sobre el sector de los gimnasios que en ellos se recoge es fruto de la aplicación práctica de la teoría de estos modelos.

Por último, se han realizado numerosas estimaciones, a través de datos recogidos por medio de una encuesta o en páginas web. Estos datos se han tratado por medio de la

estadística o de fórmulas económico-financieras para llegar a las conclusiones del trabajo.

Se ha tratado de mantener el rigor de estas estimaciones en todo momento, explicándose el origen y sentido de los datos, pero se advierte de que el contenido del trabajo está adaptado a las limitaciones temporales y de extensión del mismo, por lo que futuros estudios más desarrollados podrían dar lugar a conclusiones diferentes.

El plan de negocio contiene un análisis del propósito del negocio, detallando el servicio que se va a prestar. Se estudian el sector y la competencia, así como la demanda, los costes a que se enfrentará el negocio y los ingresos que pueden obtenerse. Se explica en qué consiste la ventaja competitiva o estratégica del negocio sobre otros similares, y posteriormente se realiza la valoración del negocio. Finalmente, con todos los datos que previamente se habrán ido mostrando, se extraen las conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

2.1 Definición

Según el Bank of America (2023), un plan de negocio es un documento que explica la utilidad que tiene un negocio, qué se quiere conseguir con él y la estrategia que se pretende emplear para lograrlo. Detalla las oportunidades que se quieren aprovechar, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y cómo se definirá el éxito del proyecto.

El plan de negocio es el documento que contendrá toda la información acerca de la puesta en funcionamiento de una empresa. Explica la razón de ser de la misma y trata de dar respuesta a las preguntas relacionadas con su objetivo.

Es importante comenzar subrayando que no se puede considerar esencial ni obligatoria la elaboración del plan de negocio para garantizar el éxito de la actividad emprendedora, pues éste dependerá de múltiples factores, no todos ellos controlables.

El emprendimiento es y será siempre una actividad eminentemente arriesgada, que da lugar a la incertidumbre con la posible aparición de imprevistos.

Sahlman considera muy difícil la predicción de ingresos, más si cabe la de beneficios. Llegó a estimar la precisión que tiene el plan de negocio como predictor del éxito de un nuevo negocio en 2 puntos sobre 10 (Sahlman, 1997).

Sin embargo, destaca dos motivos por los que es especialmente útil contar con un plan de negocio. El primero, para presentar el proyecto de manera atractiva cuando se busque financiación, pues los posibles inversores necesitan información acerca del proyecto. El segundo, porque sirve como herramienta para detectar apartados del negocio sobre los que se debe investigar y profundizar para familiarizarse y que el resultado sea más preciso.

En este último punto coincide el Bank of America, añadiendo que el plan de negocio sirve para tener un mejor análisis sobre los aspectos del negocio que fallen al ponerlo en marcha, facilitando su identificación y corrección (Bank of America, 2023).

Puede ser útil, también, antes de iniciar la actividad emprendedora en cuestión, haciendo las veces de simulador de problemas potenciales que pueden encontrarse. Así, se pueden plantear posibles soluciones sin tener que lidiar con las consecuencias en el mundo real (Hormozi et al., 2002).

Finalmente, los mismos autores añaden que el hecho de contar con un plan de negocio como referencia a la que ceñirse facilita centrarse en los objetivos planteados, y poder comparar los resultados que se vayan obteniendo para comprobar si aquéllos se están logrando.

2.2 ¿Cómo escribir un plan de negocio?

No existe una respuesta única y consensuada acerca de la escritura del plan de negocios, si bien sí hay ciertos aspectos que podrían considerarse básicos y, por tanto, coincidirán en la mayoría de las propuestas que se elaboren.

Los contenidos que a continuación se muestran son los que el autor ha considerado más importante destacar, pero cada emprendedor, en uso de su libertad de decisión, puede estimar oportuno suprimir, añadir o modificar según sus preferencias.

1- ¿Cuándo debe escribirse el plan de negocio?

La redacción del plan de negocio debe llevarse a cabo después de haber tenido la idea emprendedora y haber investigado sobre el sector en general. Para poder aprovechar todas las ventajas que ofrece la elaboración del plan de negocio (previamente explicadas), éste debe finalizarse antes de emprender. Sólo llevando a cabo esta tarea en el espacio de tiempo propuesto puede descubrirse si la idea tiene potencial o no (U.S. Chamber of Commerce, 2019).

Es importante añadir que posteriormente, una vez haya comenzado el proyecto emprendedor, es conveniente volver al plan de negocio cuantas veces haga falta para revisarlo y hacer modificaciones o adaptaciones si fuera necesario, y comprobar el progreso.

2- ¿Qué estilo emplear?

El primer consejo a este respecto podría resumirse en las siguientes palabras: un plan de negocios tiene que ser un mensaje que se perciba alto y claro (U.S. Chamber of Commerce, 2019).

El lenguaje empleado debe ser comprensible para el público en general, de manera que cuando se recurra a tecnicismos, es recomendable detenerse a explicarlos para facilitar su entendimiento. Esto no quiere decir, no obstante, que haya que caer en el simplismo; lo apropiado será mantenerse un nivel medio-alto de complejidad.

Otro de los puntos a tratar es la extensión del plan de negocio: cuántas páginas ocupará. Generalmente, los autores que han tratado el tema coinciden en que un plan de negocio completo contará con en torno a 25 páginas, pudiéndose extender hasta las 40 en función del desarrollo de los contenidos.

Con respecto al grado de detallismo, se busca incluir todos los datos que se puedan obtener de manera razonable (Hormozi et al., 2002). Es importante que el documento refleje el trabajo que hay detrás y el cuidado que se ha puesto en la obtención de información precisa y fiable. No hay que olvidar que las estimaciones económico-financieras son eso, estimaciones, por lo que hay que mantenerse lo más realista posible.

Por último, la lectura del plan de negocio por una tercera persona debe transmitir la seguridad del autor en su trabajo. Esto puede conseguirse enfatizando los aspectos que hacen que la idea destaque, prestando especial atención a la ventaja competitiva o a los factores diferenciales (Bank of America, 2023). De nuevo hay que recordar mantenerse realista.

3- Factores críticos a considerar

Sahlman considera que hay 4 consideraciones que todo plan de negocios ineludiblemente ha de incluir: plantilla de la empresa, el contexto del mercado, la oportunidad que se explora y comparación de riesgos y beneficios del negocio (Sahlman, 1997).

- Explicar la plantilla supondrá presentar a los trabajadores que se contraten para el negocio. Será relevante en varios de los epígrafes del plan, especialmente en un doble papel de coste y activo para la empresa.
- El contexto se refiere a todos los factores que condicionarán la actividad de la empresa. Se encuentran aquí el análisis externo del entorno general y el específico de la empresa.
- Respecto a la oportunidad, se analiza internamente la empresa, habrá que responder a preguntas tales como: ¿qué se vende y a quién? ¿Puede el negocio crecer? ¿Cómo de rápido? ¿Qué problemas pueden encontrarse?
- Por último, comparando los riesgos y beneficios del negocio se valora qué puede salir mal y cómo responder ante ello; y qué puede salir bien y cómo aprovecharlo.

Pese a que el esquema que puede observarse en el índice del presente plan de negocio no sigue al pie de la letra la propuesta de Sahlman, sí se ha buscado incluir todos los factores que menciona, como se podrá comprobar en las siguientes páginas.

3. MOTIVACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

3.1 Crecimiento de los deportes de fuerza

Los tres principales deportes de fuerza con reconocimiento global son la halterofilia, también conocida como levantamiento de pesas o levantamientos olímpicos; el powerlifting y las competiciones de strongman o strongwoman, en su caso. Este último deporte es el menos conocido y practicado, seguramente por el hecho de que al máximo nivel no se divide por categorías en función del peso de los participantes, por lo que exclusivamente compiten deportistas de extraordinario tamaño (el más famoso mundialmente es Hafthor Björnsson, de 2,05 metros de altura y alrededor de 170 kilos de peso, también conocido por interpretar el papel de “La Montaña” en la popular serie televisiva Juego de Tronos).

Este deporte en España no tiene mucha repercusión, existiendo una competición llamada Liga Nacional de Fuerza, pero no una federación para los deportistas.

En cuanto al powerlifting, es un deporte que nació en los años 70 del pasado siglo, surgiendo la IPF o International Powerlifting Federation en 1972¹.

La Asociación Española de Powerlifting se creó diez años después, pero el éxito de este deporte no llega, tanto mundialmente como en España, hasta los últimos años, muy de la mano de las redes sociales.

El deporte consta de tres movimientos: sentadilla, press de banca y peso muerto. Cada competidor tiene tres oportunidades en cada movimiento, sumándose los kilos levantados en el mejor intento de cada movimiento para obtener un total. El competidor con mayor total vence la competición. A diferencia de las competiciones de strongman

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Levantamiento_de_potencia, fecha de consulta 23 de marzo, 2024.

o strongwoman, sí se compite por categoría de peso, facilitando la igualdad entre competidores de peso similar.

El auge de este deporte es innegable. En España, pese a que aún está empezando a despegar, los miembros de la AEP han aumentado de 573 en 49 clubes, en 2020; a 2527 en 134 clubes en 2024, lo que supone más del 400% y 250%, respectivamente. En el caso de Castilla y León, 58 deportistas en 5 clubes en 2020 se han convertido en 158 miembros de 9 clubes en 2024, incrementos muy considerables también².

En cuanto al deporte de que trata principalmente este trabajo, la halterofilia, cabe explicar lo siguiente.

El deporte consiste en dos movimientos: snatch o arrancada y clean and jerk o dos tiempos. Al igual que en powerlifting, cada competidor cuenta con tres intentos por movimiento, para sumar su mejor snatch y su mejor clean and jerk y obtener su total. También se divide a los competidores por categorías en función de su peso.

La halterofilia ha sido deporte olímpico en todas las ediciones celebradas desde los primeros Juegos Olímpicos modernos de Atenas 1896, a excepción de la edición de 1900 y el período entre 1908 y 1920, cuando se reinstaura ya indefinidamente³.

España ha obtenido tres medallas olímpicas: plata en Pekín 2008, oro en Londres 2012 y bronce en Río de Janeiro 2016, todas ellas conseguidas en la categoría femenina de 75 kilos por Lidia Valentín. En campeonatos mundiales España cuenta con 8 medallas, todas femeninas; y en europeos, con un total de 65 entre hombres y mujeres.

Entre 2018 (datos más antiguos encontrados) y 2022 (datos más recientes), el número de licencias expedidas por la Real Federación Española de Halterofilia ha aumentado de 2956 a 3866, lo que supone un aumento del 30,8%; mientras que en Castilla y León se pasó de 92 licencias expedidas a 116, un aumento del 26,1%⁴.

² <https://powerhispania.net/informacion-sobre-afiliaciones-de-clubs/>, fecha de consulta 23 de marzo, 2024.

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Halterofilia>, fecha de consulta 23 de marzo, 2024.

⁴ <https://www.fedehalter.org/historico-de-licencias/>, fecha de consulta 25 de febrero, 2024.

3.2 Relación de la halterofilia con el rendimiento deportivo. Nicho de mercado.

La gran mayoría de deportes exigen para un buen rendimiento el empleo de la máxima potencia por parte de los deportistas. La halterofilia es el deporte de potencia por excelencia, pero además sirve como método de entrenamiento de esta característica para todo tipo de deportes.

La potencia, en un contexto deportivo, se obtiene a partir de multiplicar fuerza y velocidad, por lo que siempre que el objetivo sea mejorar la potencia, se deberá aplicar más fuerza en un mismo tiempo o aplicar la misma fuerza en un intervalo de tiempo menor. Dicho de otra forma, realizar un mismo ejercicio con más carga a la misma velocidad o con la misma carga de forma más rápida (Sánchez, (s. f.)).

Los beneficios del entrenamiento de halterofilia están demostrados en deportes como el atletismo (principalmente en modalidades de velocidad, salto o lanzamiento), deportes de equipo multidireccionales “que tienen un contacto físico, cambios de ritmo intermitentes y de dirección continuos” (De la Fuente, 2020) como fútbol, baloncesto, balonmano o rugby; así como en los deportes de combate como artes marciales o boxeo.

También será interesante incorporar la halterofilia al entrenamiento de otro tipo de deportistas en cuya disciplina se requiera velocidad, que es el caso de la mayoría.

Actualmente no existe ningún gimnasio especializado en halterofilia en la ciudad de Valladolid. Si bien los movimientos de halterofilia se enseñan en los gimnasios de crossfit, por formar parte de las competiciones de este deporte, sólo son una prueba más de un circuito, por lo que no hay una especialización.

La idea de un gimnasio que combine entrenamiento técnico de halterofilia, con materiales específicos y entrenadores expertos; con la adaptación de ese deporte al entrenamiento de potencia para mejorar el rendimiento en otros deportes, es un nicho de mercado en Valladolid.

Puede concluirse que el interés del tema, por tanto, es la oportunidad de creación de un negocio único en la ciudad y cuyos servicios ofrecidos son de utilidad para tantos deportistas.

4. OBJETIVO/SERVICIO A PROPORCIONAR

El objetivo de la empresa es la creación y explotación de un gimnasio especializado en halterofilia y rendimiento deportivo en la ciudad de Valladolid. El servicio se prestará a través de la membresía del gimnasio, que permite accesos ilimitados durante el horario de apertura y uso de todo el material disponible.

Los monitores enseñarán la técnica de los ejercicios y organizarán una rutina de entrenamiento a aquellos clientes que lo necesiten, dando un servicio personalizado y adaptado a las circunstancias y objetivos de cada cliente.

Para realizar dicha actividad la empresa se guiará por la siguiente declaración de misión, visión y valores.

- Misión: Ofrecer un espacio de entrenamiento de alta categoría para atletas de halterofilia y deportistas de alto rendimiento, donde se fomente la excelencia, el desarrollo personal y el logro de resultados deportivos satisfactorios.

- Visión: Convertirnos en el destino preferido a nivel regional para atletas de halterofilia y deportistas de élite, siendo reconocidos por la calidad de nuestras instalaciones, entrenadores expertos y ambiente de apoyo para el crecimiento y el éxito deportivo.

- Valores:

1. Excelencia: Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, desde el estado de nuestras instalaciones y equipos hasta la atención individualizada a cada atleta.
2. Compromiso con el desarrollo personal: Creemos en el poder transformador del deporte para el desarrollo personal y nos comprometemos a apoyar a nuestros deportistas en su crecimiento físico, mental y emocional.

3. Integridad: Operamos con los más altos estándares éticos y profesionales, priorizando la honestidad, la transparencia y el respeto en todas nuestras interacciones.
4. Comunidad: Fomentamos un ambiente de apoyo entre nuestros miembros, donde se promueve el compañerismo, la motivación mutua y el trabajo en equipo.
5. Innovación: Estamos constantemente buscando nuevas formas de mejorar y optimizar nuestro enfoque de entrenamiento, incorporando las últimas investigaciones y tecnologías en el campo de la halterofilia y el rendimiento deportivo.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1 Estudio del entorno general

Como se ha mencionado, el entorno general es el conjunto de circunstancias que afectan por igual a todas las empresas del mismo ámbito geográfico, que en este caso es España, independientemente del sector en el que operen o la actividad a la que se dediquen⁵.

El estudio del entorno general se llevará a cabo a través de dos métodos como el análisis PESTEL y el Diamante de Porter.

5.1.1. Análisis PESTEL

Esta herramienta de análisis estratégico permite diferenciar 6 tipos de factores que influyen en la actividad empresarial y deben tenerse en consideración en toda planificación (Quiroa, 2020). Los factores son los siguientes.

1- Políticos: Son aquellos relacionados con las actuaciones de los gobiernos que puedan afectar de alguna forma al negocio. Algunas de estas actuaciones son políticas fiscales, acuerdos comerciales, ayudas al emprendimiento, etc. Un cambio de Gobierno en

⁵ <https://economiadesdecasa.com/entorno-general-y-especifico-de-una-empresa/>, fecha de consulta 19 de abril, 2024.

España podría significar alteraciones en estas políticas, pero no va a suceder en el corto plazo, pues no hay elecciones generales previstas hasta 2027.

Por otro lado, la guerra en Ucrania y la escalada de violencia en Gaza podrían tener consecuencias para España si la Unión Europea se involucrara.

2- Económicos: Estos factores son los relativos al estado de la macroeconomía nacional e internacional. El PIB español aumentó en 2023 un 2,5% respecto al año anterior, mientras que en la Zona Euro el aumento fue del 0,4%. La tasa de desempleo, por su parte, está descendiendo a fecha de febrero de 2024 en un 1,4% en España y al 0,8% en la Zona Euro.

En cuanto al IPC, se sitúa en marzo de 2024 en el 3,2% interanual en España⁶.

Como para la gran mayoría de bienes y servicios, una situación de expansión económica fomentará el consumo, mientras que los períodos de crisis perjudican a la actividad emprendedora.

3- Sociales: Puede ser la categoría en que se aúnen más condicionantes. Entender cómo evolucionan la cultura, el estilo de vida, las aficiones y los gustos de las personas es fundamental para detectar una oportunidad de negocio (Quiroa, 2020).

En una sociedad donde la salud y el bienestar físico sean prioridades, será mejor recibido un negocio relacionado con el entrenamiento. También son importantes las tendencias y las modas, pues un sector que se popularice encontrará una mayor demanda.

4- Tecnológicos: La evolución tecnológica es un factor diferencial en el ámbito empresarial, que genera ventajas competitivas en aquellas empresas que se adaptan y relega al ostracismo a las que no se actualizan. El desarrollo de la publicidad, ligado al boom de las redes sociales, presenta una gran oportunidad para las empresas.

También cabe destacar la innovación en cuanto a los materiales y métodos en que se emplean.

⁶ <https://datosmacro.expansion.com/>, fecha de consulta 4 de abril, 2024.

5- Ecológicos: En relación con el proceso de descarbonización de la economía en que se encuentra sumergida la UE (y, por tanto, España), hay que señalar que puede suponer una ventaja para países como el nuestro, que tiene gran cantidad de recursos para obtención de energía renovable⁷. La apuesta por las energías verdes es fuerte y debe tenerse en cuenta en todo negocio.

6- Legales: Todas las leyes que la empresa debe cumplir, así como las consecuencias de sus modificaciones. Son de mayor relevancia las leyes referidas a la actividad empresarial, como la Ley de Sociedades de Capital, la Ley del Impuesto sobre Sociedades o la Ley de Prevención de Riesgos Laborales; así como otros aspectos relativos al Derecho del Trabajo, como el salario mínimo, las horas de trabajo, vacaciones, etc.

Como ya se mencionó, se prevé una cierta estabilidad en el Gobierno en los próximos 4 años, por lo que no debería haber grandes modificaciones en estos factores.

5.1.2 Diamante de Porter

El Diamante de Porter es un modelo diseñado para ayudar a comprender la ventaja competitiva de los países o grupos que poseen ciertos factores disponibles. El modelo del Diamante de Porter sugiere que el país base de una empresa juega un papel importante en la creación de ventajas a escala global (Porter, 1989).

Los determinantes que Michael Porter distingue (Pacheco, 2020) son:

1- Condiciones de los factores: Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas: dotación de recursos, mano de obra, infraestructuras especializadas o base científica y conocimiento.

Un gimnasio requiere de infraestructura física principalmente en forma de suelo y un local, así como tecnología moderna en equipamiento. En cuanto a recursos humanos, y en relación con los conocimientos, es necesario personal cualificado como entrenadores y administrativos.

⁷ <https://www.ree.es/es/sala-de-prensa/actualidad/nota-de-prensa/2023/12/las-renovables-baten-record-y-generan-mas-de-la-mitad-de-toda-electricidad-espana-en-2023>, 19 de diciembre, 2023.

Para todo ello será preciso contar con disponibilidad de recursos financieros para impulsar el comienzo de la actividad.

2- Condiciones de la demanda: La demanda se analizará detenidamente más adelante, pero por ahora mencionar que debe conocerse el tamaño y composición del mercado, y también las tendencias del consumidor.

Porter asegura que la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de clientes es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector ineludiblemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda.

3- Sectores relacionados y de apoyo: El éxito en un mercado también depende de la presencia de proveedores e industrias relacionadas dentro la región. Los proveedores competitivos refuerzan la innovación. Además de proveedores, las organizaciones relacionadas también son de gran importancia. Si una organización tiene éxito, esto podría ser beneficioso para las organizaciones relacionadas o de apoyo.

Las empresas que ofrecen productos o servicios complementarios, como tiendas de suplementos, tiendas de ropa deportiva o servicios de nutrición, pueden influir en el éxito del gimnasio. También colaborar con instituciones educativas para programas de entrenamiento o investigación en salud y bienestar, puede agregar valor al gimnasio y establecerlo como un centro de referencia en la comunidad.

4- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Este factor está relacionado con la manera en que una organización se administra y se organiza, sus objetivos corporativos y la medida de rivalidad dentro de los países en los que opera. La presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas.

Según Michael Porter, la rivalidad interna y la búsqueda continua de ventajas competitivas dentro de una nación pueden ayudar a las organizaciones a obtener ventajas a escala internacional.

Se debe analizar cómo compiten las empresas ya existentes y mostrar una propuesta de valor única que permita diferenciación con la competencia.

5.2 Estudio del entorno específico

El entorno específico está formado por el conjunto de factores que afecta a las empresas de un sector de forma concreta, en este caso los gimnasios en el mercado español.

El estudio del entorno específico de una empresa es fundamental para comprender su contexto operativo, identificar oportunidades y amenazas, y formular estrategias efectivas.

La influencia que tienen estos factores en la empresa es directa. Por ello, es fundamental que la empresa los reconozca y tenga en cuenta sus cambios para poder adaptarse rápidamente a ellos⁸.

El modelo más ampliamente reconocido para analizar el entorno específico es el de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

El modelo identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada sector y ayuda a determinar las debilidades y fortalezas de una empresa. El modelo fue publicado originalmente en el libro de Michael Porter, "Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores" en 1980.

El modelo es ampliamente utilizado para analizar la estructura del sector de una empresa, así como su estrategia corporativa. Porter identificó cinco fuerzas innegables que desempeñan un papel en la configuración de cada mercado y sector en el mundo. Las fuerzas se utilizan con frecuencia para medir la intensidad de la competencia, el atractivo y la rentabilidad de una industria o mercado.

Las 5 fuerzas son las siguientes (Alonso, 2023):

⁸ <https://economiadesdecasa.com/entorno-general-y-especifico-de-una-empresa/>, fecha de consulta 19 de abril, 2024.

1- Amenaza de nuevos competidores: El poder de una empresa se puede ver afectado por la entrada de nuevos participantes en su mercado. Cuanto más dinero y tiempo tenga que invertir un nuevo competidor entrar al mercado y ser un competidor real y efectivo, menos se debilitará la posición de una empresa que ya esté presente en el sector.

La amenaza de nuevos competidores depende principalmente de dos factores: las barreras de entrada y lo atractivo que sea el sector. De esto último se tratará más adelante.

En cuanto a las barreras de entrada en el sector de los gimnasios, se puede mencionar los elevados costes iniciales (instalaciones, maquinaria, personal...), la existencia de economías de escala en favor de las empresas ya consolidadas (que pueden ofrecer mejores precios), la lealtad de los clientes a sus respectivos gimnasios o la dificultad de entablar una buena relación con los proveedores para obtener mejores condiciones.

La amenaza de nuevos competidores es media.

2- Productos o servicios sustitutivos: Son aquellos que tienen la misma función para los mismos clientes, pero se basan en un método o una tecnología diferente. Para el gimnasio únicamente sería el entrenamiento con equipamiento en casa, por lo que se puede considerar una amenaza muy baja.

3- Poder de negociación de los proveedores: Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los productos o servicios que proporcionan a las empresas. También influye la cantidad de proveedores que haya, pues cuantos menos sean, más poder de negociación tendrán. En el contexto del gimnasio, los proveedores incluyen las empresas que suministran los equipos de ejercicio o los materiales de limpieza.

Esta amenaza se califica como moderada, pues los precios y la calidad de los productos están bastante estandarizados, pero el número de proveedores no es elevado.

4- Poder de negociación de los clientes: El concepto es el mismo que para proveedores en lo que a influencia sobre precios, calidad y condiciones se refiere. Los clientes serán personas físicas, con poco poder de negociación respecto del sector de los gimnasios, pues como hemos visto la única alternativa que existe es el entrenamiento en casa. Además, el número de clientes del sector es muy elevado, por lo que cada cliente individualmente no tiene apenas poder de negociación. La amenaza es, por tanto, muy baja.

5- Rivalidad entre los competidores ya existentes: Constituye el principal determinante de la competitividad en un mercado. En un sector muy competitivo, las empresas tienen que realizar grandes esfuerzos por aumentar su cuota de mercado. En general, la rivalidad entre competidores es intensa cuando: hay muchos competidores, las barreras de salida son altas, el crecimiento del sector es lento o negativo, los servicios no se diferencian y pueden ser sustituidos fácilmente, los competidores son de igual tamaño y hay baja lealtad de los clientes (MBA Online School, (s. f.)).

En el sector de los gimnasios puede afirmarse que hay bastantes competidores y las barreras de salida pueden ser importantes (contratos de arrendamiento a largo plazo o inversiones en equipos costosos). El sector no va a experimentar un gran crecimiento, y los servicios son muy similares entre sí, fácilmente sustituibles.

Teniendo todo esto en cuenta, la amenaza de rivalidad entre competidores es alta.

6. VENTAJA COMPETITIVA/ESTRATÉGICA

El método más utilizado para encontrar una ventaja estratégica o competitiva es el análisis DAFO, mediante el que se crea una imagen de la situación actual de la empresa (potencial en este caso), para la toma de decisiones estratégicas (Trenza, 2021).

DAFO es un acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; que son los atributos que se analizan para encontrar la ventaja de la empresa frente a la competencia.

a) Empezando por las debilidades, son los factores internos que pueden suponer una limitación frente a la competencia.

1- El hecho de ser una empresa pequeña obliga a contar con pocos empleados los primeros años para poder tener beneficios económicos. Al haber pocos empleados, la importancia relativa de cada uno es muy grande respecto a la de los empleados de gimnasios de mayor dimensión. La calidad de los servicios podría verse comprometida en momentos de mucha demanda o si ocurriera alguna baja.

2- La capacidad de atracción de nuevos clientes es limitada, pues el servicio que se ofrece es específico. Las personas que busquen una experiencia de gimnasio "general" no estarán interesadas.

3- Para la obtención de ingresos se depende de un número de clientes pequeño, que si se viera reducido afectaría significativamente a la posibilidad de obtener beneficios económicos.

b) Las amenazas son factores externos e incontrolables que pueden afectar a la empresa y no son evitables, aunque con una buena planificación puede mitigarse su efecto.

1- Posible imitación del modelo de negocio por parte de otros gimnasios. Esta amenaza está muy relacionada con la que previamente se consideró la fuerza de Porter más relevante en el sector de los gimnasios: la rivalidad entre competidores ya existentes (estudio del entorno específico, ver 5.2).

La especialización del gimnasio es una de sus fortalezas, como se va a explicar a continuación, por lo que se considera una amenaza perder la diferenciación si otras empresas copian el modelo de negocio.

2- Cambios en contra de la popularidad de la halterofilia o del deporte en general pueden afectar negativamente a la base de clientes, lo cual haría que disminuyeran los ingresos.

3- Factores económicos externos, como una posible recesión económica, afectarían a la capacidad de gasto de los clientes, que tal vez optarían por cambiarse a un gimnasio low-cost.

c) Fortalezas, factores internos que te separan de la competencia y que se pueden potenciar para obtener una ventaja.

1- Como se introdujo con las amenazas, una de las fortalezas del negocio es la especialización. El enfoque en la halterofilia y la mejora del rendimiento deportivo es un nicho en el que actualmente no existe ninguna empresa en Valladolid.

2- El hecho de que la base de clientes sea relativamente pequeña permite que la relación con ellos sea más cercana y favorecer que surja un sentimiento de pertenencia y de comunidad entre los miembros del gimnasio.

3- La relación calidad-precio del servicio es muy buena, con una calidad de un nivel cercano a la de gimnasios "premium", pero un precio más cercano al de gimnasios "low cost".

d) Las oportunidades son factores externos que podrían ser beneficiosos para la empresa si se toman acciones con las que explotarlos.

1- En sentido contrario a una de las amenazas que se mencionaba, cambios a mejor en el interés que despierte la halterofilia o el entrenamiento específico aplicado al deporte pueden suponer una oportunidad de crecimiento del negocio.

2- Posibles alianzas o colaboraciones con clubes deportivos o deportistas prestigiosos de la ciudad podrían contribuir también a dar a conocer la empresa y que aumente el número de clientes (y con ello, los ingresos).

3- Presencia en línea. El desarrollo de una plataforma online para entrenamientos o asesorías virtuales sería útil para aumentar la oferta de servicios a los clientes o incluso atraer clientes de otras ciudades que no pueden venir a este gimnasio.

7. ESTUDIO DE LOS GASTOS E INGRESOS

7.1 Estimación de los gastos

Por simplificar, se va a considerar que todos los costes en que se va a incurrir son fijos, pues en muy pocos casos van a depender de la cantidad de servicios proporcionados. El gasto de agua de las duchas, por ejemplo, podría ser uno de ellos, pero a efectos prácticos se va a considerar una cantidad fija.

a) Constitución de la sociedad

Se constituirá una Sociedad Limitada con un capital social de 50.000€, aportado por 5 socios en partes iguales de 10.000€. Los gastos asociados a la constitución (Pedrosa, 2023) son de 389€. Uno de los socios ostentará el cargo de administrador de la sociedad, que en sociedades de capital, por defecto, es un cargo gratuito (art. 217 Ley de Sociedades de Capital).

Concepto	Importe
Reserva de denominación social	15
Notario	200
Registro escritura	150
Obtener firma digital	24
Total	389

Figura 1. Tabla de costes de constitución de Sociedad Limitada.

b) Alquiler y reforma del local

El local escogido está situado en la calle Manuel Azaña 43, en el barrio de Parquesol en Valladolid. Consta de 335 m² útiles (225 a pie de calle y 110 en la planta baja) y tiene un precio de 1.250€/mes⁹, que se irá actualizando al IPC de 2025 calculado por Bankinter¹⁰, del 2,3%. Dado que ya cuenta con dos baños, la reforma consistiría en la habilitación de dos vestuarios (masculino y femenino) con su zona de ducha en la planta baja, con un

⁹ <https://www.idealista.com/inmueble/87095712/>, fecha de consulta 29 de junio, 2024.

¹⁰ <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana#:~:text=An%C3%A1lisis%20previsiones%20IPC%20Espa%C3%B1a%20Ajustamos%20nuestra%20estimaci%C3%B3n%20de,primera%20vez%20%2B2%2C2%25%20a%2Fa%20para%202026%20%28%2B2%2C1%25%20dic-26%29>

coste estimado de 15.000€. Se incluye un pago de dos mensualidades del alquiler como fianza por el mismo, con un importe de 2.500€.

c) Material de halterofilia, maquinaria y accesorios

Se necesitan 10 sets de barra olímpica más discos que incluyen pares de 5, 10, 15, 20 y 25 kilos. También se comprarían 10 sets de parejas de discos de 0,5, 1, 1,5, 2 y 2,5 kilos. Además, se comprarán 3 barras femeninas y dos barras olímpicas hexagonales.

A ello se añadirán 10 pares de bloqueadores de barra, 10 plataformas completas (308x210 cm) para el suelo y, sobre cada plataforma, se colocará un pack de rack de entrenamiento y banco reclinable. También se comprará un mancuernero y mancuernas desde 2,5 kilos hasta 40 kilos.

En cuanto a maquinaria, se comprará una máquina de jalón con remo gironda, un cruce de poleas en V, una máquina dual de extensión de cuádriceps y femoral sentado, y un soporte de GHD.

Respecto de los accesorios, se comprarán dos cajones pliométricos de madera, dos sets de bandas elásticas, un landmine de suelo y una fondera. También 10 esterillas, así como 4 balones medicinales (3, 6, 9 y 12 kilos).

Todo el material y la maquinaria se comprarán en AkonFitness, empresa española de material de gimnasio. Los precios ya incluyen el 21% de IVA, y habría que añadir unos gastos de envío de 1.793,67€¹¹ (Figura 1).

¹¹ <https://www.akonfitness.com/>, fecha de consulta 1 de julio, 2024.

Elemento	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Set barra y discos	10	799,5	7995
Set discos pequeños	10	275,99	2759,9
Barra femenina	3	159,99	479,97
Barra hexagonal	2	164,99	329,98
Bloqueadores	10	4,99	49,9
Plataforma	10	1.099	10990
Rack y banco	10	849,99	8499,9
Mancuernas	1	2911,99	2911,99
Jalón y remo	1	2154,99	2154,99
Poleas	1	2914,99	2914,99
Máquina dual	1	2799,99	2799,99
GHD	1	599,99	599,99
Cajón	2	127,99	255,98
Set bandas	2	122,99	245,98
Landmine	1	69,99	69,99
Fondera	1	99,95	99,95
Esterillas	10	24,99	249,9
4 balones	1	223	223
Gastos de envío	1	1793,67	1793,67
		Precio total	45425,07

Figura 2. Tabla de costes de material de gimnasio. Incluyendo cantidad, precio unitario (IVA incluido) y precio total.

d) Personal

El personal estará compuesto por 2 trabajadores que se distribuirán en los turnos de mañana (9:00 a 16:00) y tarde (16:00 a 23:00) de lunes a viernes y acudirán en sábados alternos de 9:00 a 14:00. La jornada semanal sería, así, de 37,5 horas.

Los dos serán personas del grupo 3 nivel 1 (coordinador fitness y coordinador de recepción) según el V Convenio Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios 2023-2025¹², por lo que según la tabla salarial del año 2025 les corresponde un salario de 9,75€/hora, 1365€ mensuales en 14 pagas con una jornada semanal de 37,5 horas.

La seguridad social a cargo de la empresa es del 33,48%¹³, 457€ por cada trabajador.

Para los siguientes 4 años se toma provisionalmente el IPC de 2025, de 2,3%.

¹² [https://www.boe.es/eli/es/res/2024/01/16/\(6\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2024/01/16/(6)), 26 de enero, 2024.

¹³ <https://www.cuestioneslaborales.es/porcentaje-de-cotizacion-a-la-seguridad-social-del-trabajador-y-empresa/#cotizacion>, fecha de consulta 3 de julio, 2024.

Año	1	2	3	4	5
Salario	1365	1396,40	1443,87	1492,96	1543,72
Seguridad social	457	467,51	483,41	499,84	516,84
Total	1822	1863,91	1927,28	1992,81	2060,56
Por dos empleados	3644	3727,82	3854,56	3985,62	4121,13

Figura 3. Tabla con la evolución del gasto mensual de personal.

e) Material de oficina

Se necesitará un ordenador portátil y una impresora para llevar las tareas de administración, así como un teléfono. El teléfono está incluido en el precio del pack fibra y línea móvil que se explica en suministros.

El portátil será un Pavilion Plus 14 de 1189,15€ y la impresora Smart Tank Plus 655, de 199€, ambos de la marca HP y con el IVA ya incluido¹⁴. La impresora ya incluye tres años de tinta, por lo que habría que añadir 10 paquetes de 500 folios¹⁵ por un precio total (IVA incluido) de 96,07€.

El total de los gastos del material de oficina es de 1484,22€.

f) Suministros

Luz: el gasto promedio de una bombilla LED es de entre 3 y 12 W/h¹⁶. Suponiendo que el gasto sea de 8 W/h y haya 30 bombillas encendidas durante las 75 horas semanales que abre el gimnasio, el gasto mensual será de 72 kW. Se tomarán 100 kW mensuales para incluir el consumo del ordenador y la impresora.

Con un precio estimado de 0,125€/kW¹⁷, la tarifa mensual de luz sería de 12,5€.

Agua: Una ducha de 5 minutos consume unos 80 litros de agua (Rodríguez, 2024). Estimando que las duchas usadas por los clientes sean de 70 al día durante seis días a la

¹⁴ <https://www.hp.com/es-es/shop/Cart/#/Cart>, fecha de consulta 2 de julio, 2024.

¹⁵ <https://www.bruneau.es/cart>, fecha de consulta 10 de julio, 2024.

¹⁶ <https://www.endesa.com/es/blog/blog-de-endesa/luz/calcular-consumo-electrico-casa>, fecha de consulta 3 de julio, 2024.

¹⁷ <https://www.endesatarifasluzygas.com/luzgas?sem=bnad:prd:sem:eees:cap:eng:bngs:cpc:pf:pr:mrckw:endesa-contratar:ctp:one:dual:one:txt:txt:na:na::Device::Network:Keyword:MatchType&dclid=CizY6aPRIocDFclGHQkdGV4Flg>, fecha de consulta 3 de julio, 2024.

semana, el total de duchas al mes sería de 1.680, unos 134.400 litros de agua. Se redondea a 150.000 para incluir las veces que se tire de la cadena en el baño y el uso de los grifos.

La tarifa de AquaVall¹⁸ para consumos superiores a 135m³ (son 150 en el gimnasio) es de 0,8037€/m³, lo que daría un total de 120,57€ al mes.

Pack fibra y línea móvil: Se contratará con Vodafone¹⁹ una tarifa de 600mb de fibra y una línea móvil con datos y minutos ilimitados por 47,20€/mes, que incluye como regalo un teléfono móvil que se usará en la recepción.

El gasto total en suministros asciende a 180,27€ por mes, pero también se irá actualizando anualmente según el IPC.

g) Póliza de seguro

Se contratará un seguro multirriesgo por daños al local y a terceros con la aseguradora Zurich²⁰, por 303,34€ al año. También se contrataría un seguro por responsabilidad civil en la misma empresa, por 99,68€ al año; siendo el importe total de los seguros de 403,02€ al año, y la actualización según el IPC.

h) Publicidad

En trabajos similares se ha estimado el coste de publicidad del primer año en 4.000€ (Díaz, 2021), reduciéndose a la mitad en los años siguientes (pero actualizándose al IPC). Se realizaría por medios físicos tradicionales, como prensa, carteles o reparto de folletos; así como por medio de las redes sociales.

i) Pago de impuestos

¹⁸ https://aquavall.es/wp-content/uploads/2017/06/tarifas_agua_2017.pdf

¹⁹ https://oferta.vodafone.es/vodafone-one/?cid=377192904:dt-20200101:cp-vdf_tol_continuidad:cn-sem:kw-78684070527370:cc:-cl-no_cliente:sp-Bing:cr:-gk-marca:st-prospecting:ta-base:md-marca:ds-responsive:pr-one:wn-tol:pl-/VDF-TOL-BrandPura-Def-BASE&msclkid=54cd0228f8161eb3f87b64a6a1f5b6d7, fecha de consulta 10 de julio de 2024.

²⁰ https://contratar.zurichempresas.es/get-price?utm_source=bing&utm_medium=search&utm_campaign=tck_zuem_bing_search_empresas&profesionales_prs&msclkid=3990b7b4387e17e08737d13a5a0c1cf9&key=1, fecha de consulta 10 de julio de 2024.

Los principales impuestos a pagar son el Impuesto sobre el Valor Añadido y el Impuesto de Sociedades. Para el IVA se ha empleado un tipo del 21% en todos los gastos e ingresos, calculándose el importe soportado y repercutido, y el resultado a ingresar o devolver.

IVA	1	2	3	4	5
Soportado	23210,48	12531,58	12924,28	13319,61	13732,48
Repercutido	16348,76	16724,78	17109,45	17502,97	17905,54
Resultado	-6861,72	4193,20	4185,17	4183,36	4173,06

Figura 4. Tabla con la estimación del IVA. Incluye el soportado, repercutido, y el resultado a ingresar o devolver.

En cuanto al IS, se aplica el tipo reducido de PYMES, del 23%, a excepción de los años 2 y 3, que se aplica el tipo de sociedades de nueva creación, del 15%. Solo puede aplicarse en el primer año que se obtengan beneficios y el siguiente (Infoautónomos, 2023). Hay que tener en cuenta que el pago del IS del ejercicio x (en este caso coincide con el año natural) se realiza a mediados del ejercicio x+1, por lo que la cuota calculada para un año es un gasto del año siguiente.

IS	1	2	3	4	5
Base	-32674,83	19967,63	19929,37	19920,78	19871,71
Tipo	0,23	0,15	0,15	0,23	0,23
Cuota	-7515,21	2995,14	2989,41	4581,78	4570,49
Compensación	0	-7515,21	-4520,07	-1530,66	0
Pago (al año sig)	0	0	0	3051,12	4570,49
Pago este año	0	0	0	0	3051,12

Figura 5. Tabla con la estimación del IS. Incluye base, tipo, cuota, compensación de bases negativas de años anteriores si hubiera y pago.

7.2 Estimación de ingresos

La estimación de ingresos se ha hecho en base a una encuesta (ver Anexo 1) mediante un formulario de Google.

De 148 personas encuestadas, 106 viven en la provincia de Valladolid (Figura 3). No es de esperar que personas que vivan en otra provincia acudan a este gimnasio, por lo que para la estimación de potenciales clientes se las excluye.

¿Vives en la provincia de Valladolid?

148 respuestas

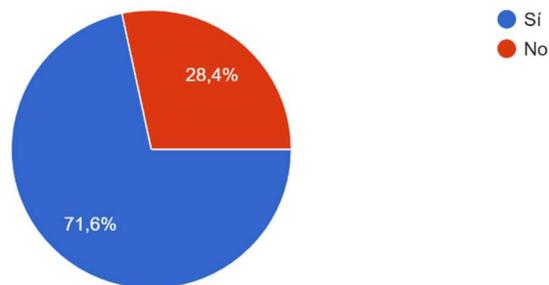


Figura 6. Diagrama sectorial con las respuestas a la pregunta 3. Pregunta incluida en la encuesta realizada (Anexo 1).

El 10,6% de los encuestados aseguró que con total probabilidad se apuntaría a un gimnasio como el que se presenta en la idea de negocio, por lo que de las 106 personas que se consideraban potenciales clientes, se reduce el número a 11.

¿Con qué probabilidad te apuntarías a un gimnasio especializado en halterofilia y rendimiento deportivo? Valora del 1 (con ninguna probabilidad) al 7 (con máxima probabilidad)

141 respuestas

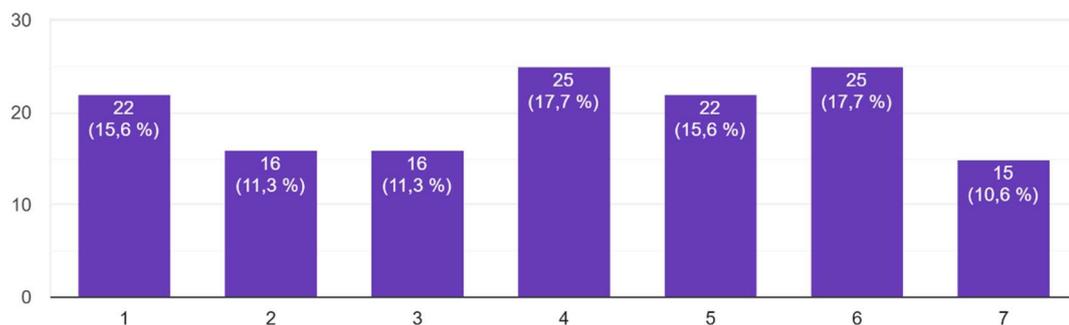


Figura 7. Diagrama de barras con las respuestas a la pregunta 13. Pregunta incluida en la encuesta realizada (Anexo 1).

Por último, se preguntó a los encuestados qué precio estarían dispuestos a pagar. Se quiere establecer un precio de 50€ al mes, opción que contemplan el 28,2% de los encuestados.

¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por un gimnasio así?

140 respuestas

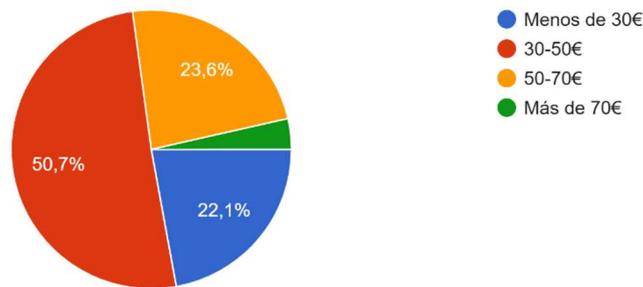


Figura 8. Diagrama sectorial con las respuestas a la pregunta 14. Pregunta incluida en la encuesta realizada (Anexo 1).

Así, se reduce finalmente el número de potenciales clientes en base a la encuesta a 3 que viven en Valladolid, se apuntarían con total seguridad al gimnasio y pagarían 50€ o más. Esto supone un 2,03% de los encuestados iniciales, porcentaje que se aplica a la población objetivo para obtener la estimación final.

La población objetivo son las personas de entre 15 y 45 años que vivan en el barrio de Parquesol, donde se ubica el gimnasio. La población del barrio de Parquesol era de 25.545 en 2023²¹. En Valladolid, (y por extensión, en el barrio de Parquesol) el 30,34% son personas del grupo de edad que se considera público objetivo del negocio, entre 15 y 45 años de edad.

Sobre la población total de Parquesol se aplica el porcentaje correspondiente al público objetivo y se obtiene que son 7.750 personas, de las cuales el 2,03% previamente estimado será cliente del gimnasio. Esto arroja un resultado final de 157 personas.

¿Tiene el gimnasio capacidad suficiente para acoger este número de clientes?

La capacidad máxima del gimnasio en un momento determinado se estima en 25 clientes, calculando que cada uno ocupe un espacio de 8m². Eso da un total de 200m², quedando 25m² libres para los baños y la recepción. Además, el cálculo es acorde con

²¹<https://www.diariodevalladolid.es/valladolid/220522/192473/delicias-desbanca-parquesol-barrio-poblado-valladolid-25-638-vecinos.html>, 22 de mayo, 2022.

el número de racks del que se dispone (10), las máquinas totales (4) y los accesorios que se pueden usar en el espacio restante, como los cajones pliométricos, los balones medicinales o las esterillas. Así, 25 personas podrían ejercitarse a la vez sin ningún problema, y esto es sin contar con que en el gimnasio es muy habitual compartir material o ir alternando en el uso del equipamiento con otras personas, por lo que podrían ser incluso más.

Dado que el gimnasio está abierto durante 14 horas, calculando 7 turnos de 2 horas, en un solo día se podría acoger hasta a 175 personas (que, de nuevo, podrían ser hasta más teniendo en cuenta que no todo el mundo entrena tanto tiempo).

También hay que hacer un inciso de que poca gente va al gimnasio todos los días, por lo que se va a considerar que el gimnasio sí puede dar servicio a 157 clientes.

El precio que se va a cobrar por el servicio se considera adecuado a las características del negocio, que se asemeja más a un servicio “premium” (de en torno a 80€/mes) que a uno “low-cost” (de entrono a 30€/mes). El modelo “premium” está cada vez más asentado en zonas de elevado poder adquisitivo (siendo Parquesol el barrio con mayor renta promedio en Valladolid²²), principalmente en las grandes ciudades (BDO, 2023).

COBROS	Año 1	2	3	4	5
Cuotas de socios	94200	96366,6	98583,03	100850,44	103170

Figura 9. Estimación de ingresos anuales de los primeros 5 años.

8. VALORACIÓN DEL NEGOCIO

Para valorar el negocio se van a emplear los dos métodos más habituales; el de Valor Actual Neto o VAN y la Tasa Interna de Rentabilidad o TIR, usando para ambos un horizonte temporal de 5 años.

²² <https://www.parquesol.es/parquesol-el-barrio-mas-rico-de-valladolid/>, 2020.

El VAN se obtiene sumando el descuento de los flujos netos de tesorería del negocio a una tasa que refleja el coste del capital del proyecto, y restando a la suma de los flujos descontados el importe del desembolso inicial.

El desembolso inicial se obtiene de la suma de todos aquellos gastos que son necesarios para poner en marcha el negocio, siendo su importe 66.228,56€.

DESEMBOLSO	
Concepto	Importe
Constitución	389
Primer mes alquiler	1250
Reforma	15000
Material gimnasio	45425,07
Material oficina	1484,22
Primer mes suministros	180,27
Fianza alquiler	2500
Total	66228,56

Figura 10. Estimación de desembolso inicial.

Para obtener los flujos netos de tesorería anuales se necesita el total de los pagos y cobros anuales, siendo los flujos su diferencia. Se muestran a continuación en ese orden.

PAGOS	1	2	3	4	5
Alquiler	13750	15345	15697,94	16058,99	16428,34
Personal	47732	52189,48	53991,84	55798,68	57695,82
Suministros	2163,24	2212,99	2263,89	2315,96	2369,23
Seguros	403,02	412,29	421,77	431,47	441,40
Publicidad	4000	2046	2093,06	2141,20	2190,45
IVA	-6861,72	4193,20	4185,17	4183,36	4173,06
IS	0	0	0	0	3051,12
TOTAL	61186,54	76398,96	78653,67	80929,66	86349,42

Figura 11. Tabla con los pagos anuales de los primeros 5 años.

Los cobros son los mismos calculados en el apartado de ingresos, con la suma en el año 5 del valor residual del material del gimnasio, que se amortiza como “resto de instalaciones” al 10% anual²³, por lo que en el año 5 el valor residual sería la mitad que

²³ <https://www.todoexpertos.com/categorias/dinero-y-servicios/contabilidad/respuestas/1167695/maquinaria-para-gimnasio>

al inicio. El ordenador y los demás equipos electrónicos se amortizan al 25% y 20% (Fernández, 2018) respectivamente, por lo que en el año 5 no tendrían valor residual.

COBROS	1	2	3	4	5
Cuotas	94200	96366,60	98583,03	100850,44	103170
Valor residual					22712,54
TOTAL	94200	96366,60	98583,03	100850,44	125882,54

Figura 12. Tabla con los cobros anuales de los primeros 5 años.

AÑO	1	2	3	4	5
Cobros	94200	96366,6	98583,03	100850,44	125882,54
Pagos	61186,54	76398,96	78653,67	80929,66	86349,42
Flujos	33013,46	19967,64	19929,36	19920,78	39533,12

Figura 13. Tabla con los flujos netos de tesorería anuales de los primeros 5 años.

Para calcular la tasa de descuento que se empleará en el modelo del VAN se recurre al modelo CAPM, que calcula la rentabilidad esperada de un mercado en base a un tipo de interés libre de riesgo y la prima por el riesgo de mercado.

En el caso del gimnasio se va a tomar como tipo de interés libre de riesgo, el bono alemán a 5 años (mismo número de años que se han estimado al proyecto, aunque este tiene intención de continuidad), que a fecha de 11 de julio de 2024 era del 2,542%²⁴. En cuanto a la prima por el riesgo de mercado, Damodaran²⁵ calcula para 2024 una prima de 6,94% para el mercado español. Así, la tasa de descuento que se va a emplear en el VAN es la suma de ambas cantidades, 9,482%.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos	-66228,56	33013,46	19967,64	19929,36	19920,78	39533,12
Tasa descuento	0,09482					
VAN	31.758,48 €					
TIR	28,14%					

Figura 14. Tabla con el desembolso inicial y los flujos, el VAN y la TIR.

El proyecto es rentable, pues su VAN es positivo y por ello puede considerarse, en términos absolutos, una buena inversión. Esto se debe a que la TIR del proyecto es del

²⁴ <https://es.investing.com/rates-bonds/germany-5-year-bond-yield-historical-data>.

²⁵ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.

25,33%. La TIR se interpreta como la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a 0. Con costes de capital inferiores a la TIR, el proyecto tendrá un VAN positivo y, por tanto, será rentable.

Por último, tiene cierto interés analizar el payback del proyecto, para saber a partir de qué año se recupera la inversión realizada. Esto se da en el año en que la suma de los flujos es superior al desembolso inicial, el tercer año en este caso.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos	-66228,56	33013,46	19967,64	19929,36	19920,78	39533,12
Recuperación	-66228,56	-33215,1	-13247,46	6681,9	26602,68	66135,8

Figura 15. Tabla con el payback del proyecto.

9. CONCLUSIÓN

El proyecto de inversión en la creación y explotación de un gimnasio especializado en halterofilia y rendimiento deportivo en la ciudad de Valladolid es, según las estimaciones realizadas, un proyecto prometedor. Tras haberse estudiado la demanda local y el entorno general y específico del sector, se confirma la idea inicial de que existe un nicho de mercado para este tipo de instalaciones. Además, según los análisis financieros y de mercado que se han llevado a cabo, el proyecto tiene capacidad para generar beneficios sostenibles a largo plazo.

El gimnasio cubrirá una demanda deportiva específica en un deporte en crecimiento como la halterofilia, y proporcionará un servicio de alta calidad para otros deportistas de todos los niveles que quieran elevar sus prestaciones en el deporte que les apasiona. La posición competitiva del gimnasio en el mercado local se verá reforzada por una combinación del mejor factor humano, a través de los valores que promueve el gimnasio y el sentimiento de comunidad entre los miembros; y de una infraestructura moderna y adaptada al entrenamiento aplicado a la mejora del rendimiento deportivo.

Cabe destacar que no se ha incluido una previsión de la evolución del número de clientes, pero confiando en que no hay mejor publicidad que el boca a boca, el objetivo sería que aumentaran cada año.

Queda pendiente para trabajos próximos el estudio de todo lo referente a la financiación del proyecto, que por motivos de limitación temporal y de extensión en este trabajo no se ha podido incluir.

10. REFERENCIAS

Alonso, M. (18 de noviembre, 2023). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>.

Bank of America, (2 de febrero, 2023). How to write an effective business plan in 11 steps (with workbook). <https://business.bankofamerica.com/resources/how-to-write-effective-small-business-plan.html>.

BDO, (2023). Perspectivas del mercado del fitness en España. https://www.bdo.es/getmedia/c5e156b5-5f3b-44aa-a928-c17b61ff6342/BDO_perspectivas-del-mercado-del-fitness-en-Espana_2023_b.pdf.

De la Fuente, D. (3 de marzo, 2020). Cómo hacer el entrenamiento de fuerza si haces deporte en equipo. *Men's Health*. <https://www.menshealth.com/es/fitness/a31113654/deporte-equipo-entrenamiento-fuerza-futbol/>.

Díaz, J. (1 de marzo, 2021). Plan de Empresa para la puesta en marcha y gestión de un centro de entrenamiento personal. *Univesitat Politècnica de Valencia*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/165043/D%C3%ADaz%20-%20PLAN%20DE%20EMPRESA%20PARA%20LA%20PUESTA%20EN%20MARCHA%20Y%20GESTI%C3%93N%20DE%20UN%20CENTRO%20DE%20ENTRENAMIENTO%20PERSONAL.pdf?sequence=1>.

Fernández, E. (22 de junio, 2018). Las tablas de amortización para empresas y autónomos. *Anfix*. <https://www.anfix.com/blog/tablas-de-amortizacion>

Hormozi, A. et al. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success". *Management Decision*, 40 (8) 755-763.

Infoautónomos (29 de diciembre, 2023). El Impuesto de Sociedades, IS, en 2024. <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>.

MBA Online School, (s. f.). La rivalidad entre los competidores.

<https://www.mbaonline.es/blog/rivalidad-entre-competidores.html>. Fecha de consulta 24/04/2024.

Pacheco, J. (26 de enero, 2020). Modelo del Diamante de Porter. *Web y Empresas*.

<https://www.webyempresas.com/modelo-del-diamante-de-porter/>.

Pedrosa, I. (2023). Gastos para crear una S.L. *Mi economista*.

<https://www.mieconomista.eu/gastos-constitucion-sociedad-limitada/>.

Pérez, A. (22 de abril, 2021). Estudio de viabilidad de un proyecto: ¿qué es y cómo hacerlo? *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-estructura-e-importancia>.

Porter, M. E. (1989) La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85 (11) 69-95.

Quiroa, M. (1 de noviembre, 2020). Análisis PESTEL. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>.

Rodríguez, L. (11 de junio, 2024). ¿Cuánto agua se consume para una ducha? *Ariston*.

<https://www.ariston.com/es-es/the-comfort-way/consejos-y-soluciones/cuanta-agua-se-consume-para-una-ducha>.

Sahlman, W. A. (Julio-agosto, 1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*. 98-108.

Sánchez, P. (s. f.). La fuerza en el deporte. *Mundo entrenamiento*.

<https://mundoentrenamiento.com/fuerza-en-el-deporte/>.

Trenza, A. (18 de junio, 2021). Análisis DAFO: Cómo hacer un Análisis Interno y Externo de una Empresa. *Marketing and Web*. <https://escuela.marketingandweb.es/como-hacer-un-analisis-dafo/>.

U.S. Chamber of Commerce. (27 de febrero, 2019). How to write a great business plan.

<https://www.uschamber.com/co/start/business-ideas/writing-a-business-plan>.

11. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para hacer una estimación de potenciales clientes

1. Selecciona tu edad

Marca solo un óvalo.

- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46 o más

2. Selecciona tu género

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo
- Otro: _____

3. ¿Vives en la provincia de Valladolid?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. ¿Con qué frecuencia practicas deporte?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Esporádicamente
- Una vez a la semana
- Varias veces a la semana
- Todos los días

5. ¿Eres socio/a de algún gimnasio?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. ¿Cuánto tiempo llevas siendo socio/a de tu gimnasio

Marca solo un óvalo.

Menos de un año

1-2 años

3-4 años

5 o más años

7. ¿Cuánto pagas de media al mes por el gimnasio?

Marca solo un óvalo.

Menos de 30€

30-50€

50-70€

Más de 70€

8. ¿Cuántas veces has cambiado de gimnasio?

Marca solo un óvalo.

0

1

2

3 o más

9. ¿Cuál fue el motivo principal?

Marca solo un óvalo.

- Precio
- Ubicación
- Calidad de las instalaciones
- Servicios especializados
- Otro: _____

10. ¿Entrenas fuerza en el gimnasio habitualmente?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

11. ¿Cuánto te gusta la halterofilia? Valora de 1 (nada) a 7 (mucho)

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

12. ¿Cuánto te gusta entrenar fuerza para mejorar en otros deportes? Valora de 1 (nada) a 7 (mucho)

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

13. ¿Con qué probabilidad te apuntarías a un gimnasio especializado en halterofilia y rendimiento deportivo? Valora del 1 (con ninguna probabilidad) al 7 (con máxima probabilidad)

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14. ¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por un gimnasio así?

Marca solo un óvalo.

Menos de 30€

30-50€

50-70€

Más de 70€