



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE EMPRESA



Alumno/a: Herrera Gómez, Narciso

Tutor/a: Prof. D. María Jesús Hernández Ortiz
Dpto: Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología

Septiembre, 2019

RESUMEN

El sector del *fitness*, un sector potencialmente en auge debido al creciente interés por el culto al cuerpo y la vida sana. De ahí nace esta oportunidad de negocio, *Entrena 24*, un gimnasio único en la provincia de Jaén, abierto al público las veinticuatro horas del día y con un sistema de entrenamiento personalizado, con seguimiento desde la aplicación móvil, asistencia nutricional y un amplio abanico de clases colectivas.

El presente trabajo pretende realizar un análisis de todas las variables que influyen en la evaluación de la puesta en marcha, así como de la viabilidad del proyecto tanto económica como financieramente. Se recoge un análisis de mercado, un plan de operaciones, un plan de recursos humanos, un plan de marketing, un plan económico-financiero y unas conclusiones finales.

Palabras clave: *plan de empresa, gimnasio, deporte, fitness, salud.*

ABSTRACT

The fitness sector, a potentially booming sector due to the growing interest in body worship and healthy life. This is where this business opportunity was born, *Entrena 24*, a unique gym in the province of Jaén, open to the public twenty-four hours at day and with a personalized training system, with tracking from the mobile application, nutritional assistance and a wide range of collective classes

This work intends to carry out an analysis of all the variables that influence the evaluation of the implementation, as well as the viability of the project both economically and financially. A market analysis, an operations plan, a human resources plan, a marketing plan, an economic-financial plan and final conclusions are collected.

Key words: *business plan, gym, sport, fitness, health.*

ÍNDICE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
1.1. Idea de negocio	6
1.2. Justificación	6
1.3. Equipo emprendedor	6
1.4. Misión, visión y valores	7
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO	8
2.1. Entorno general	8
2.1.1. Dimensión Político - Legal	9
2.1.2. Dimensión Económica	11
2.1.3. Dimensión Demográfica	18
2.1.4. Dimensión Socio-cultural	21
2.1.5. Dimensión tecnológica	25
2.1.6. Dimensión medioambiental	27
2.1.7. Perfil estratégico del entorno	31
2.2. Entorno específico - industria	33
2.2.1. Intensidad de la competencia actual	34
2.2.2. Competidores potenciales	38
2.2.3. Productos sustitutivos	40
2.2.4. Poder de negociación de proveedores y clientes	41
2.3. Mercado objetivo	42
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	45
4. ANÁLISIS DAFO	47
5. PLAN DE OPERACIONES	51
5.1. Proceso de prestación del servicio	51
5.2. Selección de activos necesarios	54
5.3. Localización de la empresa	56
6. PLAN DE MARKETING	60
6.1. Producto/ Servicio	61
6.2. Precio	66
6.3. Distribución	67
6.4. Comunicación	68
6.5. Logotipo	70
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	71

7.1. Organigrama	72
7.2. Descripción y especificación de puestos de trabajo.....	72
7.3. Número de empleados y previsión de puestos de trabajo	74
7.4. Coste de personal	75
8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	80
8.1. Elección de la forma jurídica	80
8.2. Trámites de constitución y puesta en marcha	80
8.3. Planificación temporal de la puesta en marcha	85
9. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	88
9.1. Inversión necesaria	88
9.2. Financiación, fuentes financieras a utilizar y coste de las mismas	90
9.3. Previsión de ingresos y gastos anuales	93
9.4. Determinación del punto muerto	94
9.5. Estudio de viabilidad económica - financiera	95
9.6. Análisis de sensibilidad	102
10. PLAN DE CONTINGENCIAS	104
11. CONCLUSIONES	105
12. BIBLIOGRAFÍA	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfica 1: ¿Quieres que Cataluña sea un estado independiente?	9
Gráfica 2: Percepción de los principales problemas para los españoles.	10
Gráfica 3: Evolución del PIB en España en los últimos 10 años.	12
Gráfica 4. Evolución del PIB a precios de mercado en Andalucía en los últimos 4 años.	13
Gráfica 5: Variación interanual del índice general Índice de Precios al Consumo (IPC) en España.	14
Gráfica 6: Variación interanual del índice general Índice de Precios al Consumo (IPC) en Andalucía.	15
Gráfica 7: Evolución de la tasa de paro en España.	16
Gráfica 8: Evolución del número de personas en paro en Jaén.	17
Gráfica 9: Evolución de la población de Jaén.	18
Gráfica 10: Pirámide de edad para la provincia de Jaén. Datos 2017.	19
Gráfica 11: Esperanza media de vida para ambos sexos en la provincia de Jaén. Datos 2017.	20
Gráfica 12: Tasa bruta de natalidad en la provincia de Jaén. Datos 2017.	21
Gráfica 13: Tasa de práctica deportiva anual según provincia de residencia. Año 2017.	23
Gráfica 14: Deportes más frecuentes entre la población andaluza. Años 2012-2017. ...	24
Gráfica 15: Motivos para practicar deporte según género. Año 2017.	24
Gráfica 16: El gasto en I+D por sectores. Año 2017.	25
Gráfica 17: Gasto nacional en protección ambiental por ámbito.	27
Gráfica 18: Generación de residuos municipales por habitante (kg/hab)	28
Gráfica 19: Consumo energías renovables 2000 - 2016 (ktep)	29
Gráfica 20: Emisiones GEI industria 1990-2016. Total, y por sectores principales	30
Gráfica 21: Análisis DAFO de Entrena 24.	50
Gráfica 22: Volumen óptimo en la gestión de existencias.	66

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Tasa de participación deportiva según frecuencia de práctica. Años 2012 y 2017.	22
Tabla 2: Tasas de participación deportiva según variables sociodemográficas y frecuencia de práctica. Año 2017.	22
Tabla 3: Horarios de las actividades colectivas.	53
Tabla 4: Activos necesarios para Entrena 24	55
Tabla 5: Precios de los servicios de Entrena 24.	67

Tabla 6: Tablas salariales año 2019.	76
Tabla 7: Salarios para el personal de Entrena 24.	78
Tabla 8: Coste de los salarios para Entrena 24.	79
Tabla 9: Cronograma de actividades para la puesta en marcha de la empresa.	87
Tabla 10: Inversiones iniciales en Activos No Corrientes (Fijos).	89
Tabla 11: Gastos de constitución y establecimiento.	90
Tabla 12: Financiación.	91
Tabla 13: Previsión anual e ingresos por ventas.	92
Tabla 14: Previsión de gastos anuales.	93
Tabla 15: Determinación del punto muerto.	95
Tabla 16: Resumen de tesorerías.	96
Tabla 17: Cuenta de resultados.	97
Tabla 18: Balances anuales previsionales.	98
Tabla 19: VAN, TIR y otros parámetros.	99
Tabla 20: Ratios y otros parámetros.	100
Tabla 21: Cuenta de resultados para una reducción de ventas de un 15%.	102
Tabla 22: Resumen de tesorerías para una reducción de ventas del 15%.	103
Tabla 23: Comparación VAN, TIR y otros parámetros entre escenarios	103

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Perfil estratégico del entorno	32
Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.	34
Figura 3: Grupos estratégicos en el sector del fitness.	44
Figura 4: La cadena de valor de Porter.	45
Figura 5: Organigrama de Entrena 24.	72

ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen 1: Posibles ubicaciones del gimnasio en la ciudad de Jaén.	57
Imagen 2: Ubicación de Entrena 24.	58
Imagen 3: De izquierda a derecha planta baja, primera y segunda.	59
Imagen 4: Ubicación de Entrena 24 y alrededores. Jaén.	60
Imagen 5: Musculación (a la izquierda) y Cardio (a la derecha)	62
Imagen 6: Actividades de fitness.	63
Imagen 7: Actividades de salud y bienestar.	65
Imagen 8: Ejemplo de flyer o cartel para ambos sexos.	69
Imagen 9: Logotipo de Entrena 24.	70

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

1.1. IDEA DE NEGOCIO.

Entrena 24 es un gimnasio 24 horas que ofrecerá a los clientes un amplio espacio en el que trabajar el cuerpo con un horario de apertura que abarca las 24 horas del día, especialmente pensado para aquellas personas que por diferentes motivos no pueden acceder a un gimnasio en horas convencionales. Igualmente, se impartirán clases de spinning, crossfit, zumba y otras dedicadas a generar actividad física intensa, así como clases con una orientación al relajamiento corporal post-entreno y clases de meditación como el yoga. El local dispondrá asimismo de una pequeña tienda dedicada a la venta de suplementos vitamínicos y proteínas y de productos de nutrición relacionados con la dieta y el deporte.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

Esta idea de negocio viene motivada por la inexistencia de este tipo de locales en la provincia de Jaén cuya apertura sea de 24 horas diarias. Además, el creciente interés de la sociedad por estar en buena forma física y el auge en los últimos años de este tipo de establecimientos, hace que sea una idea potencialmente rentable.

Como cliente habitual desde hace un año de un gimnasio de barrio, pudo darse cuenta de las necesidades insatisfechas que muchos clientes tienen, al no tener tiempo a lo largo del día para poder hacer sus entrenamientos, sin dedicarle el tiempo necesario para finalizarlos adecuadamente, además de no poder disfrutar de un gimnasio con amplias instalaciones dentro del centro urbano. Por lo tanto, *Entrena 24* pretende cubrir todas estas necesidades, ofreciendo a los clientes un amplio espacio en el que disfrutar de sus instalaciones 24 horas al día sin colas ni esperas para utilizar sus servicios, pudiendo incluso acceder más de una vez por jornada.

1.3. EQUIPO EMPRENDEDOR.

El equipo emprendedor de este proyecto estará formado por una única persona física, Narciso Herrera Gómez, que se encargará de la gestión y dirección del negocio. Narciso es Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos por la Universidad de Jaén.

1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La misión representa la identidad de la empresa ya sea en la actualidad o con vistas al futuro. Es por ello que es importante que sea identificada por todos los grupos de interés que rodea a la empresa y que sirva para identificarla con la filosofía de la empresa y como nexo de unión entre todos sus miembros. Debe entenderse como un concepto que evoluciona como todos los elementos que integran la organización.

Según Hax y Majluf (1997) la misión suele definirse atendiendo al campo de actividad de la empresa, en relación a las capacidades esenciales que la empresa haya desarrollado o desarrolle en un futuro y atendiendo a sus valores, creencias o filosofía.

Por todo ello, la misión de *Entrena 24* puede definirse como: *“Contribuir al desarrollo integral del mayor número de clientes, ofreciendo productos y servicios completos y de calidad que contribuyan a la mejora del bienestar de nuestros deportistas, promoviendo un estilo de vida saludable y de mejora continua las 24 horas del día.”*

Por otro lado, la visión debe definirse en relación a lo que la empresa quiera ser en un futuro. Debe permitir a la organización distinguir aquellas características que permitan a sus miembros diferenciar la situación actual de la deseada, en otras palabras, ha de indicar la dirección que la empresa tiene que seguir.

Las características que, según Hamel y Prahalad (1990) debe tener la visión son: integrar la idea de triunfo, estabilidad a lo largo del tiempo y ganarse el esfuerzo y compromiso de las personas de la organización.

Es por ello que la visión de *Entrena 24* se definiría como: *“Llegar a ser el gimnasio más importante e innovador de la ciudad de Jaén, liderando los procesos para el desarrollo físico y mental de nuestros clientes con un equipo de profesionales cualificados y modernas instalaciones.”*

Para finalizar, los valores que integran la filosofía de *Entrena 24* serían:

- Compromiso ambiental y sostenible.
- Mejora continua en procesos de innovación.
- Promoción del bienestar social y de un estilo de vida saludable.
- Comportamiento ético y moral.
- Profesionalidad en la atención al cliente.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO.

Según Mintzberg (1984) todo aquello que se encuentre fuera de lo que la empresa puede controlar, se enmarca dentro del concepto de entorno. Debido a la imposibilidad de analizarlo operativamente, es necesario definir de manera previa el entorno relevante en el que actúa la empresa, esto es, posibles factores ajenos a esta y que afectan a sus decisiones y resultados (Grant, 2014).

Para ver como estos factores pueden afectar de algún modo a la actividad de la empresa, es preciso analizar todas las actividades que supongan una amenaza u oportunidad y que, por otro lado, caracterizan la naturaleza del entorno. Al tratarse del entorno externo, estas amenazas y oportunidades son variables difícilmente controlables por las empresas, pero que suponen para la organización tener la capacidad suficiente para saber identificarlas y poder adaptar su actividad con el fin de conseguir cierta ventaja competitiva o sobrevivir en el mercado.

El entorno actual, caracterizado por su dinamismo, alta competencia, creciente importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su gran alcance global hace que su estudio sea cada vez más complejo y su incertidumbre cada vez más alta, por lo que la dirección de la empresa deberá saber adaptarse a su forma, aprovechando todas sus ventajas y conociendo que factores del entorno les afecta y como lo hacen.

El entorno externo, por tanto, abarca el estudio del entorno específico o competitivo, por un lado, esto es, el que se sitúa más próximo a la empresa, y el estudio del entorno general, por otro.

2.1. ENTORNO GENERAL.

El entorno general hace referencia al sistema socioeconómico que rodea a la empresa. Con su análisis se pretende diagnosticar la situación futura de la empresa, así como descubrir las amenazas a las que tendrá que enfrentarse y las oportunidades que deberá aprovechar.

La metodología utilizada para su estudio será el perfil estratégico del entorno a través análisis PESTEL. Con esta herramienta se analizan y seleccionan las variables del entorno agrupadas en varias dimensiones y que afectan a la actividad de la empresa. Según Lederman (1984), para realizar esto se debe tener en cuenta, por un lado, la

probabilidad de que aparezcan algunas de estas variables y por otro, la transcendencia que tendrían en la empresa si algunas de estas variables se manifestaran.

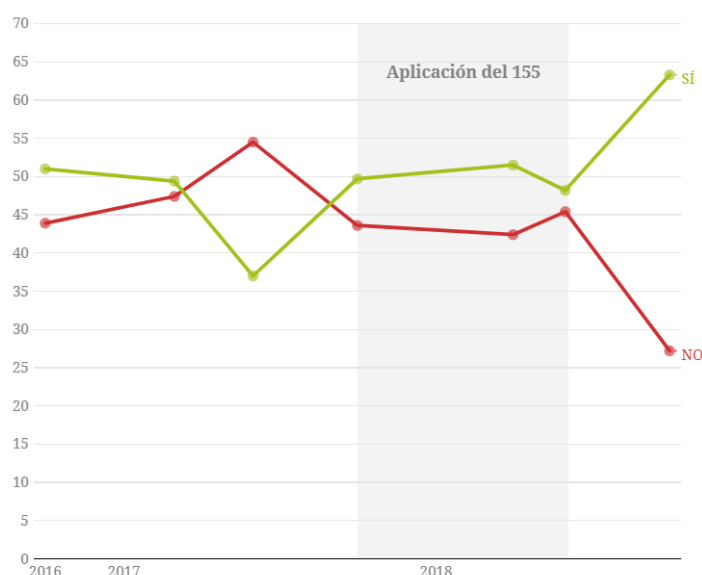
Establecida la metodología, el primer paso es definir los límites del entorno, es decir, el ámbito geográfico en el que opera nuestra empresa y que será relevante a la hora de determinar los factores que influyen en su actividad. En este caso, la apertura del gimnasio y la oferta de sus servicios se realizarán en la ciudad de Jaén, actuando únicamente en el ámbito local.

Posteriormente, se procede a definir las posibles variables de cada dimensión y que se recogen en los apartados siguientes.

2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL.

En esta dimensión se encontrarían acciones o políticas llevadas a cabo por diferentes actores, tales como el gobierno o las administraciones públicas en diferentes campos (fiscal, laboral o monetario, entre otros). La estabilidad del gobierno o la modificación de la legislación laboral serían claros ejemplos de variables de la dimensión político-legal.

Gráfica 1: ¿Quieres que Cataluña sea un estado independiente?



Fuente: Pregunta 30 del barómetro del CEO.

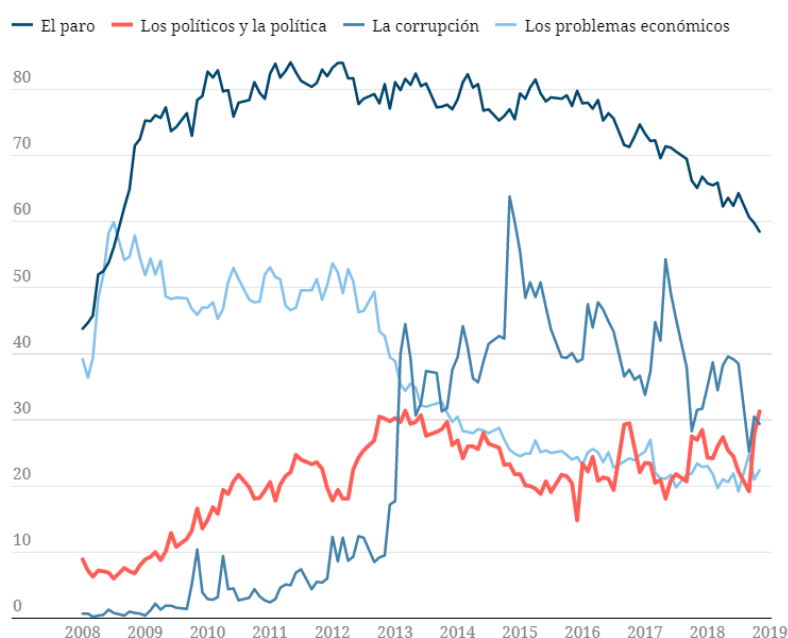
La situación política actual del país pasa en ciertos aspectos por momentos de inestabilidad. La presencia de una mayoría secesionista en Cataluña golpea fuertemente los pilares sobre los que se asienta la actual política española. Es por ello, que el conflicto catalán puede ser una variable clave a la hora de analizar la dimensión político-legal.

La aplicación del artículo 155 de la Constitución en Cataluña

supuso un fracaso de la investidura de un presidente para la Generalitat, que hizo que la justicia prohibiera a todos los candidatos acusados por el 1-O.

Bien es cierto que han cobrado gran importancia las reivindicaciones del movimiento feminista y que sin duda se han convertido para la agenda política de muchos partidos en una prioridad. A ello hay que sumarle el aumento de la desconfianza de la población en la clase política, según los últimos sondeos realizados por el CIS, así como la creciente subida del euroescepticismo, factores que repercutirán en las próximas elecciones municipales, autonómicas y europeas.

Gráfica 2: Percepción de los principales problemas para los españoles.



Fuente: CIS

Respecto a la dimensión legal, el sector deportivo y del fitness se encuentra con ciertas regulaciones que afectan a su actividad y que cada vez más endurecen los requisitos para formar a profesionales del ámbito del deporte. Las leyes que hay que tener en cuenta para este caso son las siguientes:

- **Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía.** Esta ley autonómica recoge, entre otras cosas, que solo las personas con formación específica y requerida podrán ejercer como monitores en gimnasios y centros deportivos. Asimismo, recoge las distintas clasificaciones de instalaciones deportivas y su

ordenación, la regulación del dopaje y de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.

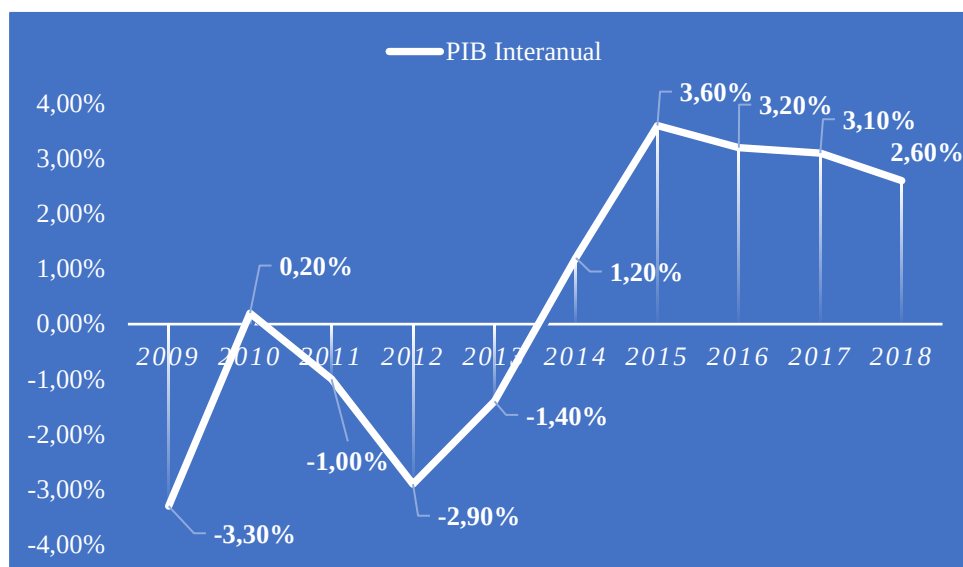
- **Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.** Trata de regular como se utiliza la información de los datos personales por empresas y terceras personas. Obligación de dar alta en la Agencia de Protección de Datos.
- **Resolución de 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.** Contiene numerosas normativas que afectan de algún modo al negocio y de las cuales, las más importantes son:
 - *Ámbito funcional:* se aplica a gimnasios o instalaciones deportivas en los que se realice la práctica física deportiva de forma voluntaria, amateur o profesional.
 - *Organización del trabajo.* Como se organizan los puestos de trabajo en la organización.
 - *Contratación:* define las formas de contrato, condiciones de ingreso, pruebas de aptitud, período de prueba y preaviso de cese voluntario, características generales de los contratos y del personal, etc.
 - *Jornadas de descanso, permisos y vacaciones.*

2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA.

La economía española a mediados de 2019 pasa por periodo de crecimiento, aunque de forma desacelerada. Según el Banco de España, la economía de nuestro país tolera mejor la ralentización que el resto de la eurozona y aumenta su crecimiento respecto a esta.

Respecto al PIB en España y según el INE, este creció una décima más que en el trimestre anterior. Hablamos de un crecimiento de un 0,7%, situación que no se producía desde finales de 2017. Su justificación pasa por un aumento de la inversión empresarial y el empleo, así como de un aumento de la población. Estos datos están ligados a la industria, la cual vuelve a repuntar hacia cifras positivas a pesar de haberse manifestado un parón del comercio y problemas con los automóviles debido a los nuevos estándares de medioambiente.

Gráfica 3: Evolución del PIB en España en los últimos 10 años.



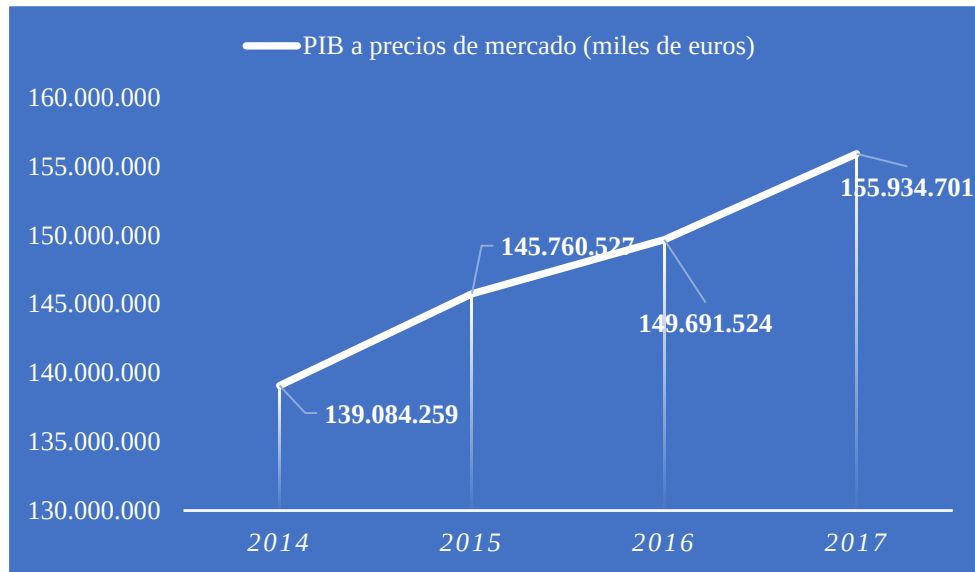
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos publicados en el INE.

Por otro lado, la construcción es uno de los motivos de este vigor, la cual está caracterizada por un aumento de la ocupación en este sector, pero se modera el consumo de los hogares, repuntando un 0,3% trimestral. De hecho, los expertos creen en una posible moderación del consumo en los próximos trimestres del año.

En cuanto al mundo del deporte, este supone el 2,4% del PIB de España, lo que supone ingentes cantidades de dinero que mueve este sector, siendo el fútbol uno de los deportes que más dinero ingresa. Pero gran parte de estas cifras se le debe no solo a las posibles ventas de material deportivo o a la oferta de servicios de este tipo por parte de gimnasios o centros deportivos, sino al turismo, que, mediante competiciones deportivas, atraen cada vez a más personas, siendo una relevante fuente de ingresos.

Si nos centramos en Andalucía, la crisis se ha cebado más con esta Comunidad Autónoma que con el resto de España. Según el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (en adelante, IECA) desde que en 2008 se alcanza el máximo por el PIB hasta el segundo trimestre de 2015, su Producto Interior Bruto cayó un 6,1% respecto al 4,0% del resto de la economía española. Según estos estudios, el mejor PIB desde la crisis se dio en el año 2017, consolidándose Andalucía en el tercer puesto en cuanto a comunidades autónomas españolas con mayor crecimiento en los últimos cuatro años.

Gráfica 4. Evolución del PIB a precios de mercado en Andalucía en los últimos 4 años.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos publicados en el INE.

En Andalucía cobran especial relevancia las actividades de comercio, transporte y hostelería que, por otro lado, son sectores que han consolidado la economía de esta comunidad autónoma, elevando su importancia relativa del 21,9 % a 24% del PIB regional. No obstante, el sector aeronáutico con la planta de Airbus en Sevilla ha catapultado a Andalucía al primer exportador de aeronaves, superando por primera vez en la historia a la exportación del aceite de oliva en ventas al exterior.

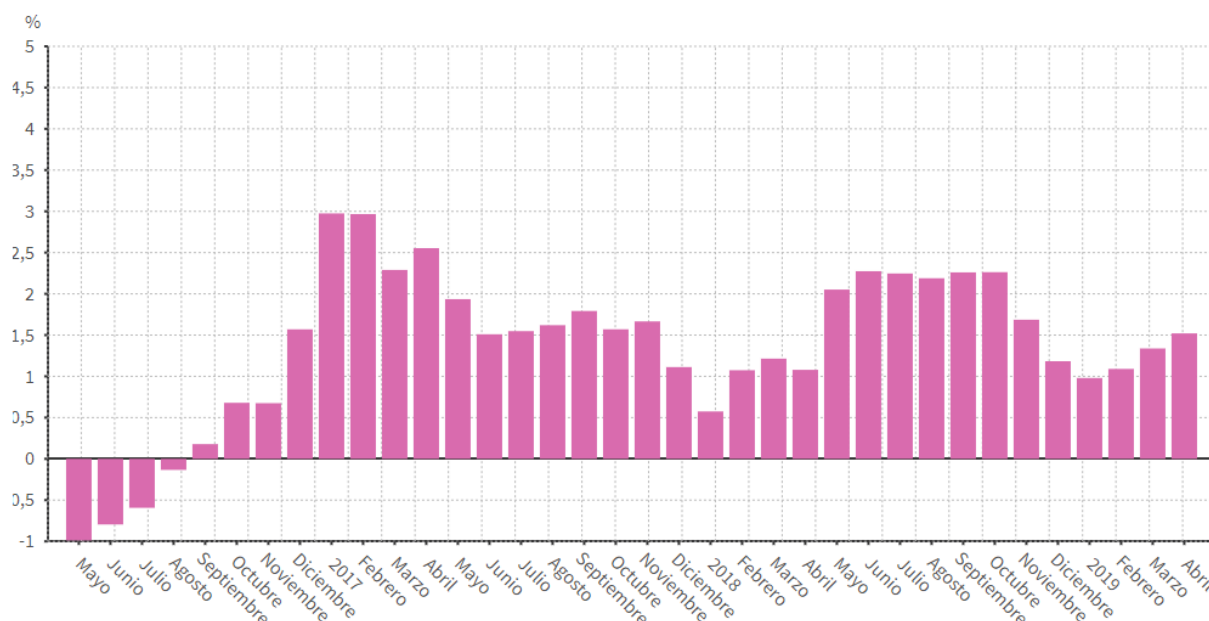
La industria es otro sector en crecimiento, superando en el año 2017 a la media española con el auge de las actividades extractivas y energéticas. Se mantiene el sector servicios, pero pierde popularidad y cae el sector financiero. La construcción, sin embargo, ha arrojado datos positivos por el aumento de la demanda de viviendas.

Por otra parte, los precios en el territorio nacional permanecen de forma moderada, esto es, suben un 0,1% en febrero en comparación con el mes anterior, que fue del 1% y un +0,7% para el IPC subyacente. Esto se relaciona con una menor progresión del precio de la vivienda, donde nos encontramos con un +0,9% en enero de 2019 contra un +2,4% en el mismo mes del año anterior. El turismo también cobra protagonismo en esta subida, impulsado por la Semana Santa, según afirma el INE. Por otro lado, debido a la subida del precio de los carburantes, se produce un incremento en el transporte. Al tener

España una inflación por debajo de la europea, podemos obtener mayor competitividad vía precios.

Por ello, los expertos estiman que para 2020 la inflación en España se situará en +1,4% y +1,6% para finales de dicho año.

Gráfica 5: Variación interanual del índice general Índice de Precios al Consumo (IPC) en España.



Fuente: INE, www.epdata.es

Para Andalucía se observa una subida del IPC en un 1% y situándose el Índice de Precios al Consumo en esta comunidad por debajo de la media nacional con un 1,3%, el más alto registrado en lo que va de año.

En abril de 2019 se registró una subida de precios, afectando en mayor medida al transporte, restaurantes y hoteles, viviendas, agua, electricidad y gas. Por el contrario, bajaron los precios en el sector del ocio y la cultura, y para las comunicaciones, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos y el tabaco se registró una leve subida según datos facilitados por el INE.

Las provincias a la cabeza en esta subida de precios son Málaga con un 1,5% y Granada con un 1,4%. En la parte final de la lista se encuentran Sevilla con un 1,2%, Jaén con un 1% y Cádiz con un 0,9% de subida.

Gráfica 6: Variación interanual del índice general Índice de Precios al Consumo (IPC) en Andalucía.



Fuente: INE, www.epdata.es

En relación al desempleo se registró un descenso de la tasa de paro en el último trimestre de 2018, reduciéndose en 21.700 personas. Así lo establece la Encuesta de Población Activa (en adelante, EPA) y que asegura que dicha tasa alcanzó su nivel más bajo desde los últimos diez años.

El aumento en el número de ocupados, alrededor de 37.000 personas, estimuló no solo la contratación sino también la temporalidad. En noviembre del pasado año se firmaron cerca de 21 millones de contratos, de los cuales, tan solo el 10,4% fueron de duración indefinida y el 6,1% de estos, a tiempo completo. Es por ello, que se mantiene la temporalidad en los contratos de trabajo en el territorio nacional, siendo los jóvenes los más afectados.

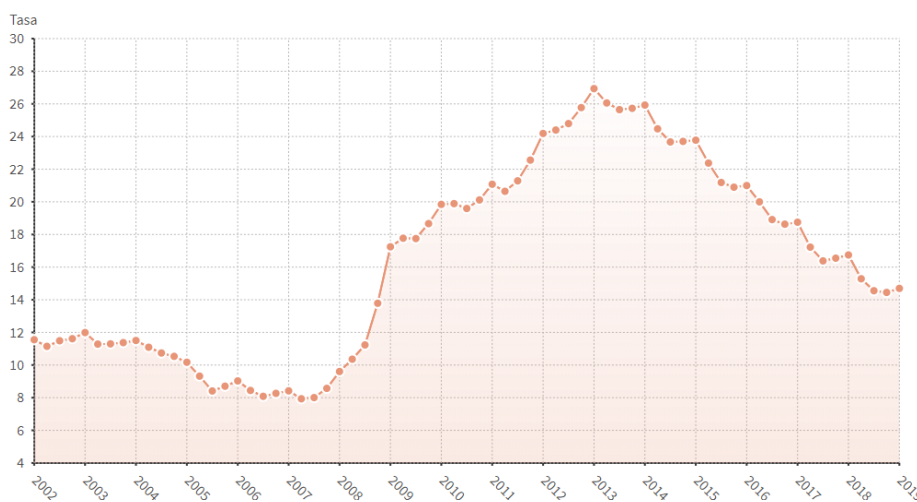
En cuanto a afiliaciones a la Seguridad Social, 2018 acabo con casi 19 millones de afiliados. Pero los pensionistas actuales y futuros no ven este dato totalmente claro, ya que, si no se toman medidas, el destino del sistema de previsión social complementaria puede verse insostenible por el aumento cada vez mayor de jubilados que solicitan una pensión, la inversión de la pirámide poblacional y la denominada fuga de cerebros, que hace que los jóvenes emigren a otros países en busca de mayores salarios. En relación

con esto, la OCDE ha advertido a España, y asegura que en 30 años el ratio cotizantes-pensionistas será tan bajo que por cada persona cobrando una pensión, tan solo habrá 1,3 trabajadores afiliados al sistema de Seguridad Social.

Para este año, el actual gobierno prevé una subida del Salario Mínimo Interprofesional y mayores ventajas laborales para jóvenes y mayores de 45 años.

Por otro lado, el Banco de España augura un aumento del 2,2% para la economía, lo que se traduce en un posible descenso de la tasa de desempleo, previsiblemente del 12% y situando el paro en un ambicioso 13,8%.

Gráfica 7: Evolución de la tasa de paro en España.



Fuente: INE, www.epdata.es

En relación a nuestra comunidad autónoma, Andalucía se encuentra en los primeros puestos donde el desempleo se ha combatido en mayor medida. Se registraron 126.200 parados menos.

Pero como la ubicación del futuro negocio será la ciudad de Jaén, será preciso analizar el mercado de trabajo en esta localidad.

Es bien sabido que, en los últimos años, la provincia de Jaén ha sido la que más paro ha registrado de toda la comunidad autónoma, y a nivel nacional también se sitúa en los primeros puestos. En relación al mes de marzo, las oficinas de los servicios públicos de empleo registraron un descenso del 1% de desempleados en la provincia, unas 34.000 personas. En este mes, los mayores descensos se registraron en sectores como la

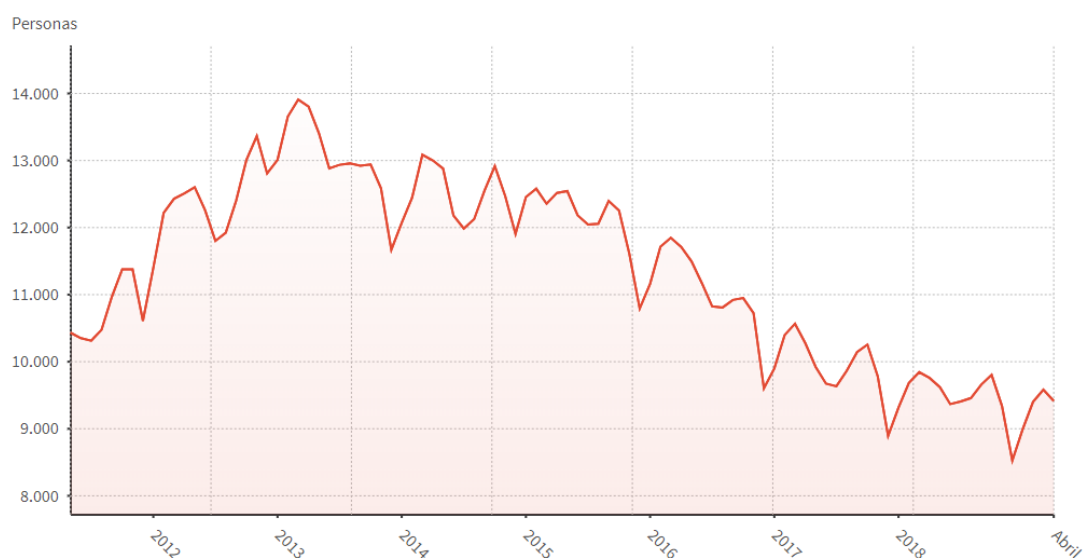
construcción (-1,7%), el sector servicios (-1,4%) y la industria (1,4%). Por el contrario, aumentó en sectores como la agricultura (+1,1%). Pero si hablamos en términos anuales, el paro en el último año descendió casi un 5%, lo que se traduce en 167.467 personas.

Si lo comparamos por sexos, los hombres han sufrido menos las consecuencias del paro (-1,6%) frente a las mujeres (-0,6%), 21.328 y 12.628 personas desempleadas menos respectivamente.

Por edades, se registró un descenso del 0,6% en marzo respecto al mes anterior para los menores de 25 años y una disminución del 1% para mayores de esa edad.

Para la contratación y temporalidad, mismo que el panorama nacional. En marzo, de los casi 2 millones de contratos temporales firmados, el 26,8% eran de obra o servicio a tiempo completo, el 26,6% eventuales por circunstancias de la producción igualmente a tiempo completo y el 30,6% fueron contratos temporales a tiempo parcial.

Gráfica 8: Evolución del número de personas en paro en Jaén.



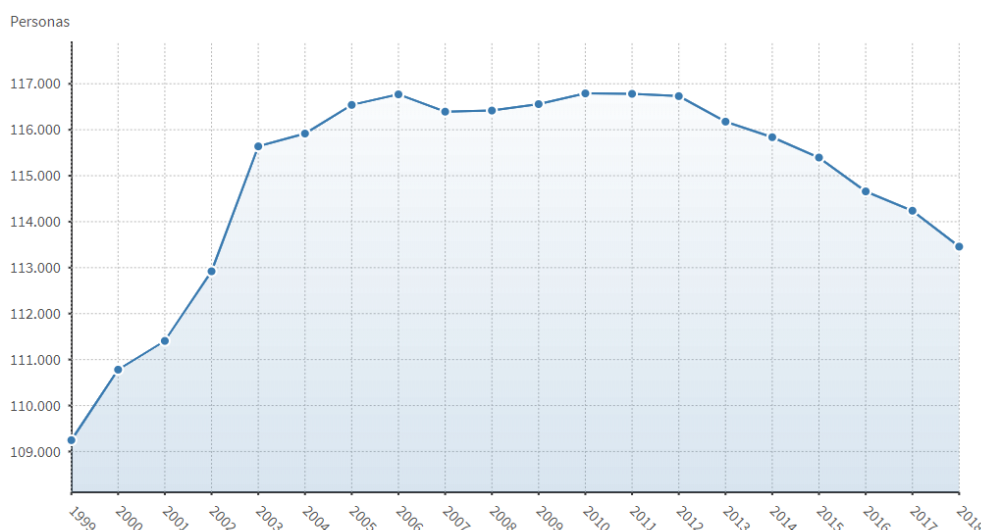
Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, www.epdata.es

2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA.

En esta dimensión son objeto de análisis variables tales como la pirámide de edad, esperanza de vida o tasa de natalidad, es decir, cambios que se producen en la estructura de la población. Dicho análisis se realizará para la provincia y la ciudad de Jaén que es el lugar donde se ubicará el negocio.

En la ciudad de Jaén convivieron a finales de 2018 113.457 personas, según datos ofrecidos por el INE y el IECA. En relación al mismo periodo del año anterior supone una pérdida de 781 personas. En términos de sexo nos encontramos con 54.533 hombres y 58.924 mujeres. En el siguiente gráfico puede observarse la evolución de la población de Jaén desde el año 1999.

Gráfica 9: Evolución de la población de Jaén.



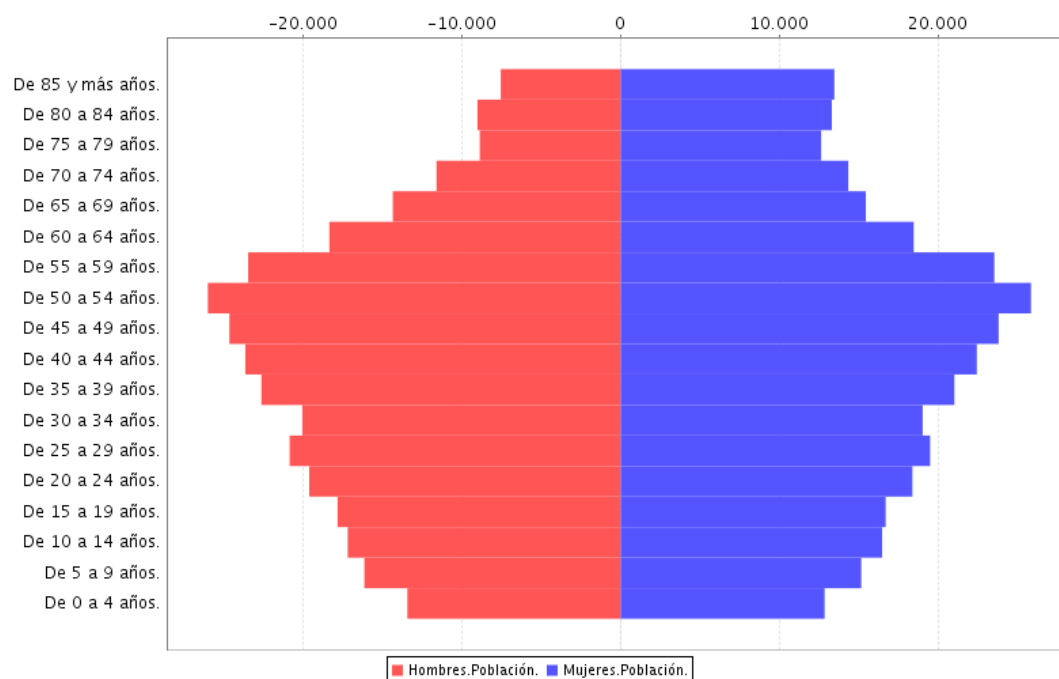
Fuente: INE, www.epdata.es

El máximo histórico se alcanzó en el año 2010 con un total de 116.790 personas. Desde ese año hasta 2012 la población no ha variado demasiado, pero a partir de este año es cuando la población empieza a decrecer bruscamente, por lo que Jaén ha perdido poco más de 3.000 personas en 6 años y las previsiones futuras no reflejan buenos resultados.

En relación a la pirámide de edad de la provincia de Jaén nos encontramos con una relevante pérdida de volumen de población y que afecta en mayor medida a personas jóvenes. En este caso, el descenso de la población afecta más a los hombres que a las mujeres. Sin embargo, para las personas de mayor edad el descenso no ha sido tan

brusco, manteniéndose casi la misma tendencia que años atrás. La edad media de la población para la ciudad de Jaén es de 41,5 años.

Gráfica 10: Pirámide de edad para la provincia de Jaén. Datos 2017.

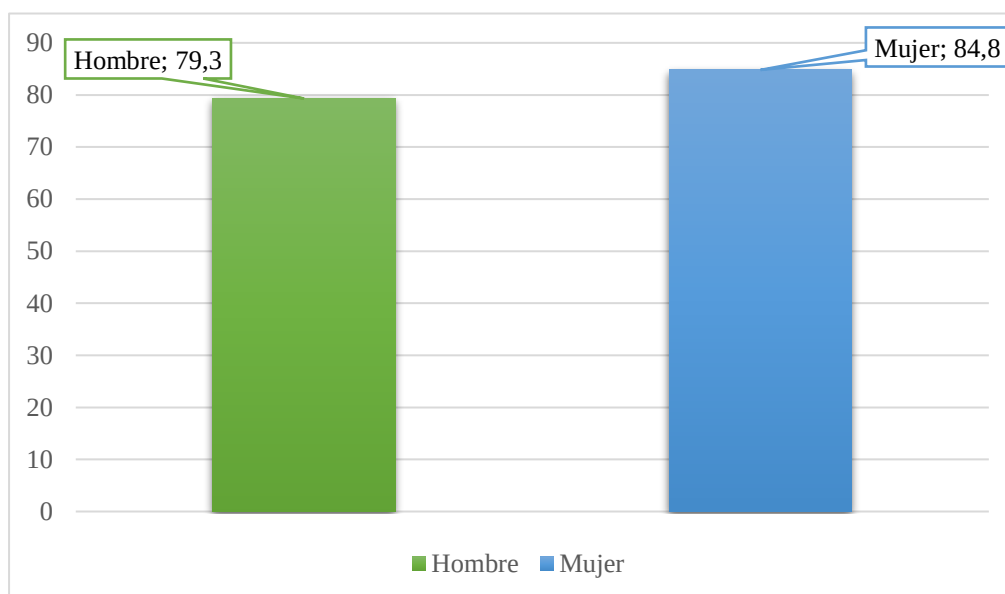


Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Padrón Municipal de Habitantes.

En relación a la esperanza de vida, las mujeres jiennenses son algo más longevas que los hombres y para el total de la provincia de Jaén, esta se sitúa en el segundo puesto de provincias andaluzas con mayor esperanza de vida solo por detrás de Córdoba.

Como se puede observar en el gráfico, a cierre del año 2017 las mujeres de Jaén casi alcanzan los 85 años en su esperanza media de vida, en concreto, 84,8 años en contraposición con los hombres, cuya esperanza de vida se sitúa algo por debajo, 79,3 años, según datos del IECA. Los hombres han ganado algo más de dos años de vida si lo comparamos con los datos de hace diez años (76,6) y lo mismo para las mujeres (82,8). La esperanza media de vida para la provincia de Jaén es de 82 años.

Gráfica 11: Esperanza media de vida para ambos sexos en la provincia de Jaén. Datos 2017.

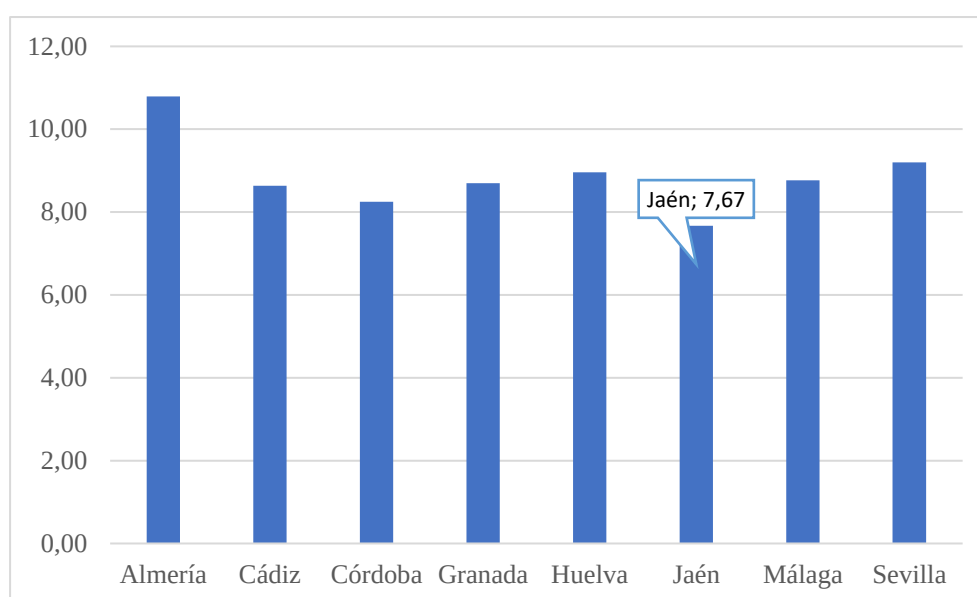


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos publicados por el IECA.

En cuanto a la tasa de natalidad, existen datos alarmantes. Según cifras obtenidas por el INE en el año 2017 murieron más personas de las que nacieron, en concreto 6.605 muertes frente a 4.900 nacimientos, lo que sitúa a la provincia de Jaén en el último puesto de la lista andaluza en cuanto a tasa bruta de natalidad. Pero a nivel nacional, provincias como Castilla-León y Galicia encabezan los primeros puestos.

En cuanto a sexo, existen más alumbramientos de niños (1.203) que de niñas (1.138), pero más muertes de hombres que de mujeres (1.870 frente a 1.854), según el INE. Igualmente, la tasa bruta de mortalidad de la provincia de Jaén es la mayor de Andalucía (10,34), en función de los datos arrojados por el IECA.

Gráfica 12: Tasa bruta de natalidad en la provincia de Jaén. Datos 2017.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos publicados por el IECA.

2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL.

Cada vez más la sociedad está comprometida con la salud y el cuidado personal, tanto es así, que en los últimos años ha aumentado considerablemente la población que practica algún deporte o realiza determinadas actividades deportivas. Igualmente, el número de centros y organizaciones públicas y privadas que fomentan un hábito de vida saludable y deportivo ha ido en aumento. La gente cada vez más percibe el practicar deporte como una ventaja a la hora de establecer relaciones sociales y de ser aceptado por la sociedad. Por lo tanto, en esta dimensión se recogen creencias, valores y actitudes de las personas que pertenecen a una sociedad, así como sus estilos de vida o niveles educativos.

Según el Observatorio del Deporte Andaluz (en adelante, ODA) en nuestra comunidad casi tres millones de personas mayores de 15 años han practicado deporte al menos una vez durante el último año. Para estudiar este fenómeno, se escogió una muestra de 3.344 personas durante el mes de noviembre del año 2017. Se concluyó que el 41,2 % practica deporte al menos una vez a la semana.

Tabla 1: Tasa de participación deportiva según frecuencia de práctica. Años 2012 y 2017.

	2017	2012
Tasa de práctica semanal	41,2%	40,6%
3 veces o más por semana	28,3%	26,3%
2 veces por semana	9,3%	10,6%
1 vez por semana	3,6%	3,8%
Tasa de práctica ocasional	2,4%	1,8%
Menos de una vez a la semana	2,0%	1,6%
Sólo en vacaciones	0,3%	0,1%
Con menos frecuencia	0,1%	0,1%
No practica deporte	56,4%	57,6%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: ODA. Consejería de Turismo y Deporte

Atendiendo al género, el porcentaje de hombres que practican deporte es mayor que el de mujeres, según el ODA, 48,9% frente a 38,5%. Pero esta brecha cada vez se va reduciendo más y esto puede observarse desde el año 2002, la cual se ha reducido a la mitad durante ese periodo. Atendiendo a variables sociodemográficas, en personas menores de 45 años, así como en personas con estudios secundarios y universitarios, la práctica deportiva es cada vez más frecuente.

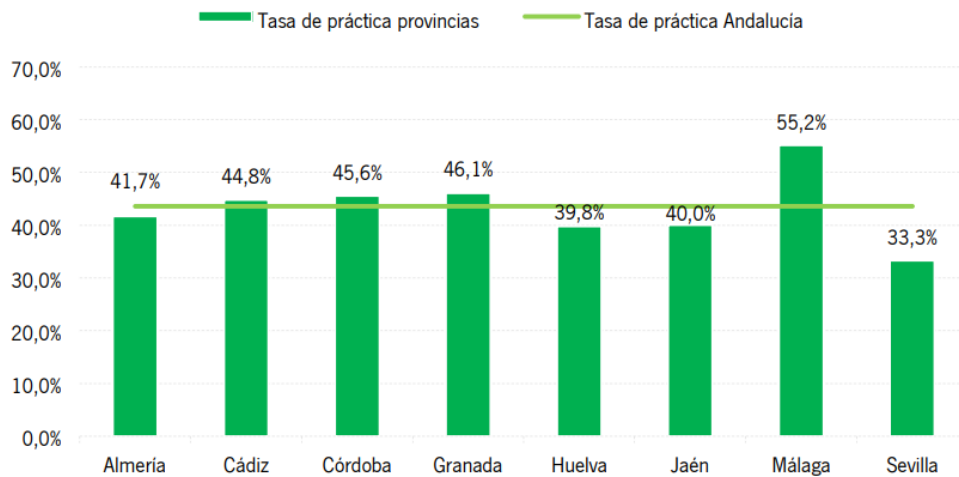
Tabla 2: Tasas de participación deportiva según variables sociodemográficas y frecuencia de práctica. Año 2017.

Género	Práctica semanal	Práctica ocasional	No practica	Total
Hombre	45,9%	3,1%	51,1%	100,0%
Mujer	36,8%	1,7%	61,5%	100,0%
Grupos de edad	Práctica semanal	Práctica ocasional	No practica	Total
De 16 a 25 años	61,6%	3,2%	35,2%	100,0%
De 26 a 45 años	46,9%	3,5%	49,7%	100,0%
De 46-65 años	36,6%	1,9%	61,5%	100,0%
Más de 65 años	23,7%	0,5%	75,8%	100,0%
Nivel de estudios	Práctica semanal	Práctica ocasional	No practica	Total
Sin estudios	15,4%	0,3%	84,3%	100,0%
Primarios	31,8%	1,5%	66,7%	100,0%
Secundarios	50,5%	2,7%	46,8%	100,0%
Universitarios	56,0%	4,7%	39,3%	100,0%
Tamaño municipio	Práctica semanal	Práctica ocasional	No practica	Total
Menos de 10.000 hab.	33,4%	1,8%	64,7%	100,0%
10.0001-50.000 hab.	39,0%	3,0%	58,0%	100,0%
50.001-100.000 hab.	44,8%	1,8%	53,3%	100,0%
Más de 100.000 hab.	45,8%	2,4%	51,8%	100,0%

Fuente: ODA. Consejería de Turismo y Deporte

Si analizamos las provincias andaluzas en las que más se practica deporte, Málaga es el lugar donde existe una mayor tasa de práctica deportiva por año. Sin embargo, Jaén se queda en el penúltimo puesto por delante de Sevilla, como puede observarse en la siguiente gráfica:

*Gráfica 13: Tasa de práctica deportiva anual según provincia de residencia.
Año 2017.*



Fuente: ODA. Consejería de Turismo y Deporte

Pocas son las personas que practican deporte en competiciones deportivas, un 16,3%, ya sean federadas o no, lo que arroja que la sociedad andaluza realiza deporte mayoritariamente con carácter recreativo. Sin embargo, de todo el conjunto, un 65,3% lo hacen por su cuenta, es decir, sin acudir a gimnasios o clubes deportivos y según las encuestas, y un 38% practica el deporte con un grupo de amigos/as.

No obstante, en los últimos años se ha registrado un aumento de personas que acuden a gimnasios privados para mantenerse en forma o realizar algún tipo de práctica deportiva, posiblemente por la creciente demanda de nuevas modalidades del deporte y la competitividad de las empresas por ofrecer servicios de este tipo con una oferta variada y a precios atractivos.

Por otro lado, el deporte más practicado por los andaluces es el relacionado con el aeróbico, yoga, step o pilates, seguido del fútbol, ciclismo y musculación.

Gráfica 14: Deportes más frecuentes entre la población andaluza. Años 2012-2017.

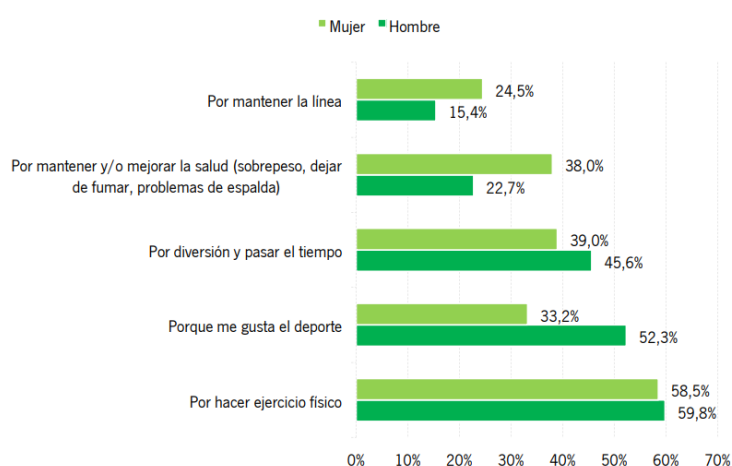
Modalidades deportivas	2017	2012
Gimnasia de mantenimiento, aeróbic, step, yoga, pilates, etc.	33,8%	29,8%
Fútbol, fútbol 7	15,9%	18,4%
Ciclismo	14,8%	18,8%
Musculación	13,1%	7,9%
Carrera a pie	12,0%	8,9%
Natación	10,4%	8,6%
Atletismo	6,5%	6,2%
Pádel	6,0%	11,0%
Gimnasia deportiva/gimnasia rítmica	5,8%	3,9%
Fútbol sala	5,0%	5,3%

Fuente: ODA. Consejería de Turismo y Deporte

En cuanto al dinero que los andaluces invierten en la práctica del deporte, existe una diferencia de casi 9 euros entre hombres y mujeres. Mientras que los hombres gastan mensualmente de media 41,56€, las mujeres pagan 32,79€, quedándose la media autonómica en 37,53€.

La mayor parte de la población andaluza que practica deporte lo hace por hacer ejercicio físico, por diversión, porque le gusta o para tratar el sobrepeso o dejar de fumar. En todos los casos, excepto en este último, el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres.

Gráfica 15: Motivos para practicar deporte según género. Año 2017.



Fuente: ODA. Consejería de Turismo y Deporte

Finalmente, el perfil la parte de la población andaluza que no practica deporte suele ser en mayor medida el de una mujer de entre 46 y 65 años con estudios primarios. No obstante, tanto los hombres como las mujeres que no practican deporte afirman que no lo hacen mayoritariamente por falta de tiempo, por edad o por salud.

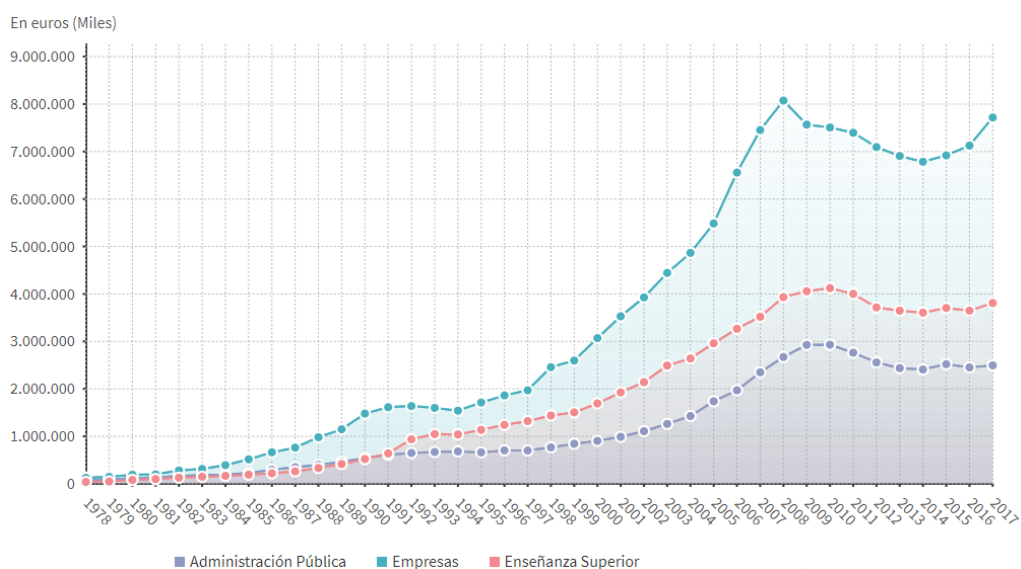
2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.

Según datos de 2018 España se encuentra en el quinto lugar de Europa en cuanto a inversiones extranjeras en empresas tecnológicas, por lo que posee una gran competitividad en el sector de la tecnología.

En cuanto a inversiones en I+D solo en 2017 se gastaron 14.052 millones de euros en esta partida, un 6% más que año anterior. En lo que se refiere al PIB, la inversión en I+D supuso un 1,20% según datos obtenidos por el INE.

El sector empresarial fue el que mayor inversión realizó, con un porcentaje sobre el gasto del 54,9%, seguido del sector Enseñanza Superior, Administración Pública e Instituciones Privadas Sin Ánimo de Lucro con un 27,1%, 17,8% y 0,2% respectivamente.

Gráfica 16: El gasto en I+D por sectores. Año 2017.



Fuente: INE, www.epdata.es

Pero estos datos no son del todo positivos. Según la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (en adelante, Fedea) estos datos corresponden a los mismos que hace quince años, es decir, la inversión en I+D en 2017 fue la misma que se registró en el año 2004. De acuerdo con Fedea, esto pasa por que el sistema público de investigación absorbe cerca de la mitad del gasto público en investigación y desarrollo, lo que arroja que las empresas españolas en vez de buscar la innovación optan por adquirirla. Esto es así porque el 90% de las empresas que conforman el conglomerado empresarial en España son PYMES y las grandes empresas no usan la estrategia tecnológica como ventaja competitiva, sino que se dedican a adquirir en el mercado las innovaciones más destacadas en tecnología, evitando en mayor medida los riesgos inherentes a la investigación y a las prácticas en I+D.

Por otro lado, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante, TIC) tienen un peso importante en nuestro país y es que juegan un papel relevante en el desarrollo de la economía y de la sociedad en general. Por otro lado, es un factor clave en el impulso de la competitividad y la productividad en las empresas del sector.

En el ámbito europeo, España ha ido aplicando progresivamente determinadas directivas europeas que se han ido emitiendo, ofreciendo un espacio de negocio uniforme con todos sus socios comunitarios y convirtiéndose en el líder de los proyectos estratégicos englobados en la Agenda Digital Europea.

Según datos obtenidos por Ametic (Asociación multisectorial de empresas de la electrónica, las tecnologías de la información, de las telecomunicaciones y de los contenidos digitales), en este sector se invirtieron el año pasado cerca de 25.000 millones de euros, registrándose un notable crecimiento en segmentos de actividad presentes en este mercado. Factores tales como la dinámica de la economía, la incorporación de la tecnología tanto en el ámbito personal como profesional y la apuesta de las empresas por las TIC han ayudado a que este sector haya crecido en los últimos años de manera considerable. Por otro lado, la inversión en este sector según datos de 2017 fue de casi 109.000 millones de euros, teniendo un peso para el PIB del 4,3% a finales del mencionado año.

España se está convirtiendo en unos de los países europeos con mayores ventajas a la hora de invertir en las TIC por su madurez en las prácticas tecnológicas y comerciales, por su notable experiencia en exportar servicios relacionados con este sector y que abre

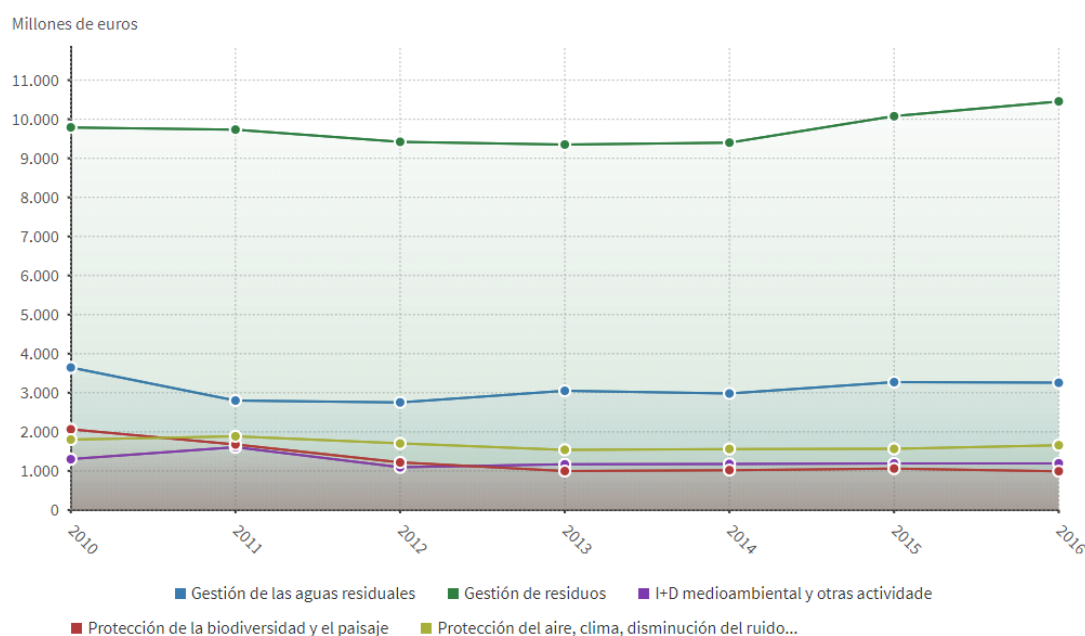
un gran abanico de oportunidades para introducirse en nuevos mercados, sobre todo en el norte de África y América Latina, por poseer recursos humanos experimentados y con altos conocimientos en el sector tecnológico y por disponer de infraestructuras modernas de transporte y telecomunicaciones.

2.1.6. DIMENSIÓN MEDIO-AMBIENTAL.

El cambio climático es uno de los problemas que afecta en mayor medida a la sociedad actual. En los últimos años ha ido aumentando la concienciación por el medio ambiente y la inquina hacia determinadas empresas que no protegen o no son respetuosas con la biodiversidad y el medio ambiente.

En 2017 el gobierno español destinó 18.187 millones de euros en protección ambiental, siendo el gasto mayor en la gestión de residuos, un 59,2% del total del gasto destinado a esta política. Pero, ¿quién invierte más en protección ambiental? Según el INE las administraciones públicas y las Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (en adelante, ISFLSH) fueron las que mayor cantidad desembolsaron en el año 2017.

Gráfica 17: Gasto nacional en protección ambiental por ámbito.



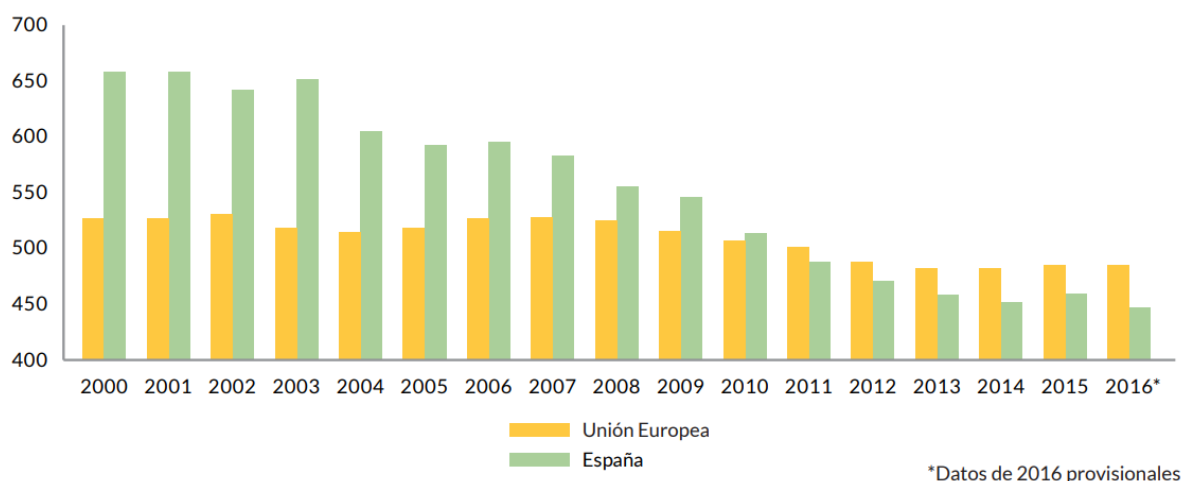
Fuente: INE, www.epdata.es

Según el informe “Perfil Ambiental de España 2017” elaborado por la Dirección General de Biodiversidad y Calidad Ambiental (Punto Focal Nacional de la Agencia

Europea de Medio Ambiente en España) del Ministerio para la Transición Ecológica y en relación a la generación y tratamiento de residuos municipales, España generó en 2016 y según datos de Eurostat, 20,6 millones de toneladas de residuos. Del total de los residuos generados por la Unión Europea, este volumen de residuos generados supuso el 8,3%. En la lista europea de los países que menos residuos per cápita originaron, nuestro país se sitúa en la décima posición.

Como se puede observar en la gráfica, los esfuerzos que España ha realizado para reducir la generación de residuos han sido notables durante los años 2003-2013, consiguiendo bajar la media por habitante un 32% y obteniendo niveles inferiores a los de la Unión Europea. Del año 2013 en adelante, estas cifras se han estabilizado.

Gráfica 18: Generación de residuos municipales por habitante (kg/hab)



Fuente: Eurostat

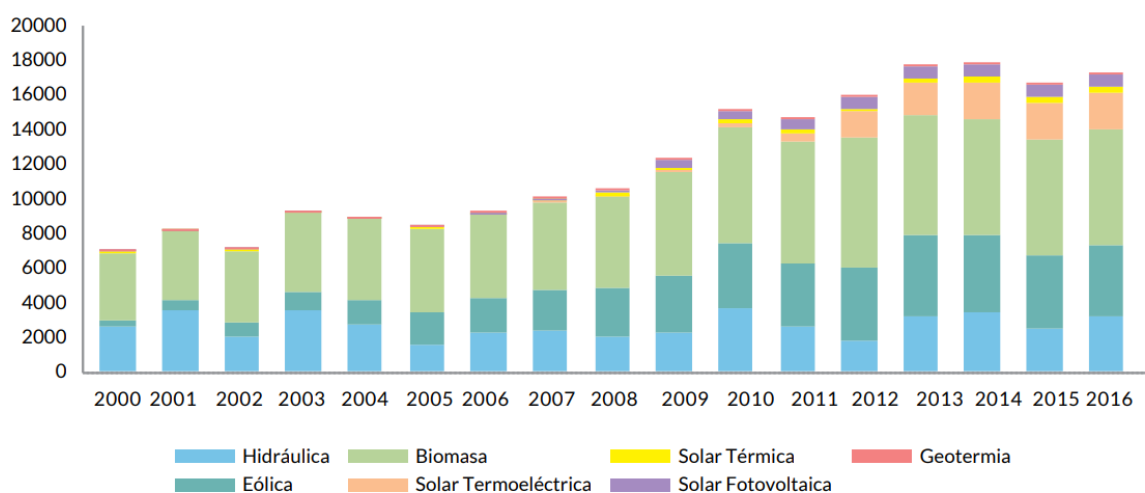
La mayor parte de estos residuos fueron almacenados en vertederos (57%) y el resto fueron reciclados (18%), incinerados (14%) o trasladados a plantas de compostaje (12%).

Para el año 2020, la Unión Europea establece unos objetivos que, de cumplirse, la mitad de los residuos generados se recuperarán mediante procedimientos de reciclaje o compostaje.

En relación a la energía y el consumo de energías renovables, aunque actualmente los combustibles fósiles como el petróleo siguen siendo la fuente predominante de energía, la producción de fuentes energéticas sostenibles ha ido en aumento en los últimos años. Por el contrario, la producción de energías fósiles y nucleares disminuye.

En el año 2016, se consumieron en España 17.213 *ktep* de energías renovables, un 3,4% más en comparación con el año anterior. La energía de biomasa es la que más se consume, seguida de la eólica y la hidráulica. Si comparamos los datos con los del año 2000, podemos determinar que han surgido nuevas fuentes de energías sostenibles como la geotérmica y la solar. Desde ese año, el consumo de energía hidráulica ha crecido un 23%, un 933% para la eólica y un 70% para la energía de biomasa y el consumo de energías renovables en general para el panorama nacional se ha disparado un 148%.

Gráfica 19: Consumo energías renovables 2000 - 2016 (ktep)



Fuente: IDAE

En relación a nuestros vecinos europeos, Alemania es el país que más energías renovables consume de toda Europa. España no arroja datos negativos y se sitúa en el quinto lugar.

En lo referente al cambio climático, el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente puso en marcha en 2015 un Plan de Impulso al Medio Ambiente para la Adaptación al Cambio Climático (PIMA Adapta). Su objetivo es el de poner en funcionamiento varios proyectos de adaptación al cambio climático en ámbitos tales como costas, parques nacionales y para el dominio público hidráulico. Este último se conoce como PIMA Adapta-AGUA y sus medidas y políticas se enmarcan dentro de cuatro líneas estratégicas, que son:

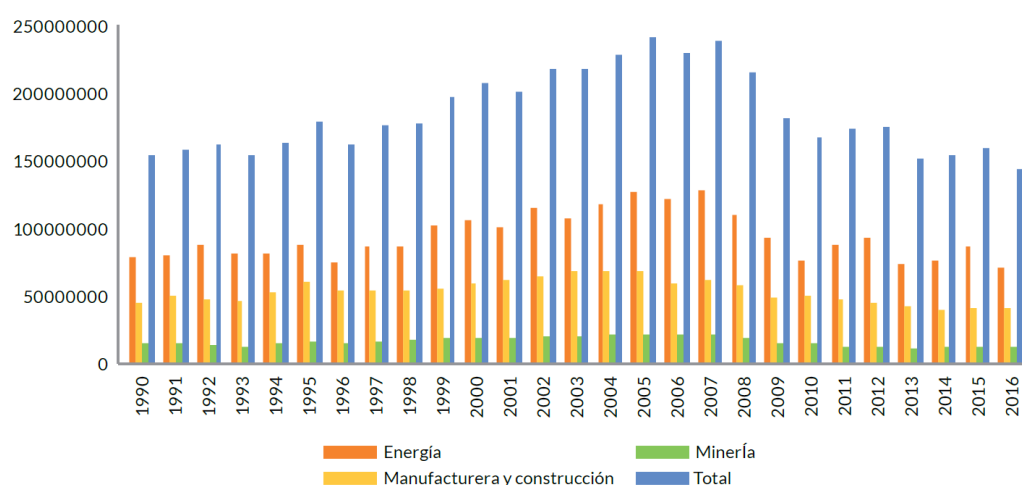
1. Medidas de gestión y adaptación de las Reservas Naturales Fluviales.
2. Adaptación a los fenómenos extremos.

3. Evaluación del impacto del cambio climático en los recursos hídricos y desarrollo de estrategias de adaptación.
4. Desarrollo de proyectos de adaptación al cambio climático en el dominio público hidráulico.

Las características socioeconómicas, así como la ubicación en la que se sitúa España, hacen que sea un país muy desprotegido frente al cambio climático. Este fenómeno global impacta severamente en el ecosistema del territorio con consecuencias críticas. Su impacto puede provocar pérdidas en la diversidad de la flora y la fauna, así como un descenso de los recursos del agua, acelera los procesos de erosión del suelo y produce fenómenos climáticos extremos de manera descontrolada. En la actualidad, muchos de estos fenómenos se están manifestando y auguran aumentos de temperaturas e inquietud respecto a lluvias o sequías.

Respecto a las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (en adelante, GEI), en el año 2016 la industria emitió a la atmosfera un 50,6% del total de las expulsiones de GEI. Dentro de este sector y en relación al total expulsado por la industria, el primer puesto es para la producción de energía, con un 25,1%, le sigue la industria manufacturera y de la construcción, con un 14,4% y finalmente, el 11,2% restante son para procesos industriales y uso de productos.

Gráfica 20: Emisiones GEI industria 1990-2016. Total, y por sectores principales (kt CO₂ equivalente)



Fuente: Comisión Europea. Dirección General de Energía.

De estos GEI emitidos a la atmosfera, los principales fueron el dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄) y el óxido nitroso (N₂O) con registros de un aumento del 3,8% para el primero, un 0,9% para el segundo y un 4,1% para el tercero.

2.1.7. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

Una vez recogidas todas las dimensiones que conforman el entorno general y que pueden afectar a nuestro negocio, se elabora el perfil estratégico del entorno. Este perfil se configura como una herramienta cuyo fin es diagnosticar el entorno general y mediante una escala tipo Likert que va desde “muy negativo” a “muy positivo” se evalúa el comportamiento de los factores de cada dimensión (Navas y Guerras, 2016). Esta herramienta sirve para identificar las amenazas (MN; muy negativo y N; negativo) y oportunidades del entorno (P; positivo y MP; muy positivo), así como para evaluar su impacto en la actuación de la empresa.

Las variables estudiadas y recogidas en la siguiente figura afectan de diferente manera al nuestro negocio y además, son importantes para este por distintos motivos.

La dimensión político-legal afecta de manera positiva y negativa a la empresa. Dentro de esta dimensión se han elegido variables tales como la estabilidad del gobierno, la seguridad jurídica y la legislación laboral por la actual situación que pasa el país, esto es, la existencia de un gobierno en funciones o el conflicto independentista de Cataluña.

La dimensión económica afecta negativamente al negocio. Variables como la tasa de paro, la inflación o la evolución del PIB son objeto de preocupación de las empresas y ciudadanos españoles.

La dimensión demográfica sobre todo de la población de Jaén es negativa para *Entrena 24*. Se han estudiado variables tales como la pirámide de edad, esperanza de vida, tasa de natalidad o densidad de población porque es importante conocer qué tipo de usuarios pueden ser susceptibles de ser nuestros clientes.

La dimensión socio-cultural es, en general, positiva para el negocio. Los hábitos de la gente cambian a mejor y cada vez se practica mas deporte, por lo que, es importante conocer los cambios en los estilos de vida y los valores y actitudes sociales para saber cuántas personas acudirán a nuestro gimnasio.

La dimensión tecnológica es, a grandes rasgos, indiferente para el negocio, pero cobran importancia las TIC's, puesto que son la base de cualquier negocio.

Al igual que la anterior, la dimensión medio-ambiental también el algo indiferente. Se han analizado variables como el cambio climático, el uso de energías renovables y el tratamiento de residuos puesto que son temas que arrojan datos alarmantes y preocupan no solo a la población nacional, sino mundial. Estas variables afectan negativamente a nuestro negocio.

Figura 1: Perfil estratégico del entorno.

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO					
	IMPACTO				
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	I	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
Estabilidad del gobierno					
Política fiscal y monetaria					
Defensa de la competencia					
Legislación laboral					
Seguridad jurídica					
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Tendencia del PIB					
Tipos de interés					
Tasa de inflación					
Tasa de desempleo					
Países emergentes					
DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA					
Pirámide de edad					
Esperanza de vida					
Tasa de natalidad					
Diversidad étnica					
Densidad de población					
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL					
Conflictividad social					
Cambios del estilo de vida					
Valores y actitudes sociales					
Nivel de educación					
Diversidad lingüística					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Inversión pública en I+D					
Tecnologías de la información					
Cambios tecnológicos					
Transferencia tecnológica					
Protección del conocimiento					
DIMENSIÓN MEDIO-AMBIENTAL					
Recursos naturales					
Cambio climático					
Energías renovables					
Tratamiento de residuos					
Consumo de energía					

Fuente: Elaboración propia.

2.2. ENTORNO ESPECÍFICO – INDUSTRIA.

A continuación, se procede a analizar el entorno específico o competitivo, que es el más cercano y el que rodea a la empresa. Dentro de él se encuentran los principales actores con los que la organización establece relaciones, estos son, clientes, proveedores y sus principales competidores.

Para realizar todo esto es necesario delimitar el entorno competitivo y por ello responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son los límites de la industria en la que compito? Son preguntas con una importancia significativa, pues no siempre es obvia su respuesta por diferentes motivos. En primer lugar, su contestación nos permite definir el ámbito objeto de análisis para posteriormente identificar amenazas, oportunidades y factores clave del éxito. En segundo lugar, un error en su delimitación puede dejar fuera del estudio a empresas procedentes de otros sectores que también quieren luchar por atraer a ciertos clientes. Finalmente, si no se tiene en cuenta a todos los agentes que participan en el juego, la definición de la estrategia de la organización puede verse perjudicada.

El objetivo con este análisis es determinar el grado de atractivo de la industria, la cual influirá en el comportamiento de la empresa y con sus oportunidades de obtener rentabilidad. Para ello, la metodología a emplear será la del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Como establece Porter (2008), son cinco fuerzas competitivas básicas las que determinan en cierto modo el grado de atractivo de una industria y que se analizan en apartados posteriores: la rivalidad existente entre los competidores que integran la industria, el grado de dificultad que experimentan los nuevos competidores que quieren formar parte de la industria, la existencia de determinados productos que sean sustitutivos a los que se consume en la industria y el poder de negociación que poseen tanto los competidores como los clientes con la empresa (Porter, 2008).

Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (2008).

2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL.

Aquí se analizarán nuestros posibles competidores y sus actuaciones en la industria, cuyas acciones pueden perturbar la intensidad de la competencia, de tal manera que cuanto mayor sea la intensidad de los competidores, menor es el atractivo de la industria y, por lo tanto, la capacidad de obtener rentas superiores es inferior.

Actualmente en la ciudad de Jaén existen 16 posibles gimnasios o centros deportivos que pueden actuar como competidores directos dentro de la industria, por lo que la intensidad de la competencia en este sector es algo elevada en función del grado de concentración o fragmentación de dicha industria. A continuación, se exponen primero, los cinco gimnasios más relevantes cuyas actividades son más amplias y sus servicios más variados. Posteriormente, aquellos restantes menos importantes por tamaño o variedad de servicios y actividades:

- *Gimnasio AquaGym*: local deportivo que dispone de una piscina en la que se imparten clases de natación. Igualmente dispone de una sala de cardio y musculación, una sala de aeróbic, una sala de spinning y jacuzzi. Entre las actividades que imparte: natación, power pump, power box, gap, zumba, TRX y ciclo indoor. Además, ofrece servicios de rayos UVA, así como de preparación para las pruebas físicas de oposiciones a los cuerpos de seguridad. También ofrece la posibilidad de realizarse un reconocimiento medido en clínicas Beina,

un estudio morfológico inicial y seguimiento nutricional, un seguimiento mensual de objetivos marcados y premios por consecución de objetivos.

Se desconoce la fecha de fundación del gimnasio y su público suele ser muy variado con edades comprendidas entre los 16 y los 50 años. Se ubica en la Calle Sagrada Familia, 4, 23007 Jaén.

- *Santagadea Sport La Victoria*: Santagadea Sport es una franquicia de gimnasios y centros deportivos. En Jaén recibe el nombre de La Victoria y sus instalaciones están conformadas por 5 pistas de pádel, una piscina, un vaso de actividades, un spa de 40 m², una sala de ciclo, cuatro salas de actividades, una sala de fitness y una pista polideportiva. Los servicios que ofrecen son: ciclo indoor, alquiler de pistas de pádel, cursos de pádel, cursillos de natación, flotación, aquagym, total-fit, cardiopump, forzaplus, stretching, zumba, yoga adulto e infantil, taichi, pilates, core, keep, karate adulto, dance kids, HIIT, body pump, body balance, ballet infantil y danza del vientre, además de los propios de musculación y cardio. Igualmente dispone de una cafetería que ofrece desayunos.

Se inauguró el 9 de marzo de 2015 y su público es muy variado. Se ubica en la Plaza Empresario Diego Torres, s/n, 23008 Jaén.

- *RockGym*: gimnasio que dispone de un amplio local con unos precios muy competitivos. Dispone de dos plantas: una planta baja dedicada al cardio y donde se ubican las salas de clases colectivas; y una planta superior dedicada a la musculación. Las clases colectivas que ofrecen son: ciclo indoor, bodypump, pilates, zumba, bodycombat, TRX, ABD Express, bodybalance, cardiobox, WOD, strenght, open-box y bodyattack.

Se fundó el 1 de octubre de 2010 y se ubica en el Polígono Industrial Los Olivares, Calle Castellar, 38, 23009 Jaén.

- *Gimnasio RED by Reebok Functional*: un nuevo concepto de centro deportivo, destinado a la salud y al bienestar. Según su web, es el único centro boutique de la capital. Su objetivo es prestar al usuario un servicio de calidad, individualizado y cercano. Dispone de tres áreas: una de *fitness* donde se practica cardio y musculación con una gran variedad de máquinas de placas,

bicicletas, elípticas, cintas y máquinas escalera; otra área *ciclo indoor* con bicicletas magnéticas donde practicar ciclismo y, por último, un área de clases colectivas.

Es un centro pionero en Andalucía en impartir la disciplina HBX Boxing. Sus actividades son: HBX Boxing, bodyattack, bodypump, bodybalance, ciclo indoor, entrenamiento funcional y yoga terapéutico.

Se desconoce la fecha de apertura y se ubica en la Calle Bedmar, 113, 23009 Jaén.

- *Gym The Mecca*: espacioso gimnasio y tienda de suplementos y de ropa deportiva con un amplio horario de apertura (de lunes a domingo). Los clientes disponen de una planta de 600 m² para actividades relacionadas con la musculación y de una segunda planta para el cardio. Ofrece servicios de entrenamiento personal y venta de productos y suplementos deportivos.

Se abrió por primera vez el 1 de abril de 2019 y su local se encuentra en la calle Huelma, 36, 23009 Jaén.

- *Lizard Gym*: se realizan las siguientes actividades: musculación y cardio, tonificación, pilates, cardio box, body toning, gap, funcional y pump.

Se ubica en la Calle Andrés Segovia, 9, 23008 Jaén.

- *Gimnasio Arcadia Fitness*: se dedica a impartir las siguientes actividades: funcycling, aerobio latino, aerobox fightteam, entrenamiento en suspensión, dumbbells, body jump y sfx-core, además de disponer de maquinaria para musculación y cardio. Igualmente ofrece servicios de depilación.

Se ubica en la Calle de Cantabria, 1, 23008 Jaén y dispone de otro local en la Calle Francisco López Huertas, 2, 23006 Jaén.

- *Gimnasio Parthenon Fitness*: imparte clases de step, gap, pilates, taekwondo infantil y adulto, ciclo indoor y zumba.

Se ubica en la Calle de Sefarad, N 7, 23005 Jaén.

- *Club deportivo Atenas*: imparte clases de judo, taekwondo, aikido y defensa personal, aerobio, step y Funky. Realiza actividades de musculación y mantenimiento y prepara para oposiciones a FFCCSE.

Se encuentra en la Calle Isaac Albéniz, 6, 23009 Jaén.

- *MueveT Fitness Jaén*: ofrece clases de gimnasia de mantenimiento, aerobio latino, entrenamiento personal, pilates, tai chi, body pump y HIIT.

Se encuentra en la Calle del Dr. Gómez Duran, nº1, 23006 Jaén.

- *Gold Fit*: imparte clases de bodypump, ciclo indoor, TRX, HIIT, crosstraining, muay thai, Zumba y GAP. Ofrece servicios de musculación y cardio.

Se encuentra en la Calle Ntra. Sra. del Perpetuo Socorro, 4, 23008 Jaén.

- *Causala*: sus actividades son zumba, GAP, step y mantenimiento, pilates con fitball y bandas elásticas, pilates para embarazadas y para la tercera edad.

Se ubica en la Calle de Extremadura, 14, 23008 Jaén.

- *Fusión*: imparte clases colectivas de pilates, dumbbell, HIIT, zumba, GAP, core, CKB y ciclo indoor. Igualmente imparte clases de taekwondo y defensa personal.

Sus instalaciones se encuentran en la Calle Dr. Luzón, 23007 Jaén.

- *Curves*: franquicia, gimnasio dedicado exclusivamente al público femenino. Ofrece un completo circuito de 30 minutos en el que siempre hay una monitora que supervisa los entrenamientos. Otras sesiones de entrenamiento son: CurvesSmart y circuito Curves con Zumba Fitness. Igualmente ofrece un estudio fitness personalizado.

Se encuentra en el Paseo de España, 27, 23009 Jaén.

- *Gimnasio Fitness Zone*: ofrece servicios de musculación y cardio. Imparte clases de ciclo indoor, aerobio, step, salsa, aerobox, entrenamiento en suspensión y zumba. Igualmente dispone de una sala de sauna y baños turcos y ofrece servicios de rayos UVA.

Se encuentra en la Avenida de Andalucía, 106, 23006 Jaén.

- *Moviment – Training & Health*: centro de acondicionamiento físico dedicado al entrenamiento funcional y al Entrenamiento Interválico de Alta Intensidad (HIIT).

Se localiza en la Calle Salobreja, 8, 23003 Jaén.

Debido al gran número de gimnasios que existe en la ciudad de Jaén y al equilibrio que existe entre ellos, se puede concluir que la intensidad de la competencia es alta, puesto que se concentran negocios similares en un área determinada y, por lo tanto, el grado de atractivo de la industria es escaso. Nos encontramos ante un sector fragmentado, si bien es cierto que ni todas las industrias están totalmente concentradas ni totalmente fragmentadas, en este sector existen numerosas empresas pequeñas y medianas, de tal manera que ninguna de estas posee de manera significativa una participación en el mercado. Al formar parte de un sector con estas características, no tendría sentido para este negocio desarrollar estrategias que se basen en acaparar cuota de mercado, por lo que para mantener una posición competitiva es mejor buscar la implantación de estrategias de diferenciación que de liderazgo en costes.

2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES.

Se refiere a nuevas empresas que pretenden entrar en una industria. El grado de atractivo de dicha industria condicionará el nivel de dificultad con la que se encontrarán las empresas que quieren entrar, de tal manera que, una industria relativamente atractiva aumentará el número de competidores potenciales. Por el contrario, si estos competidores consiguen entrar en iguales condiciones a los competidores actuales y ya asentados en la industria, el grado de atractivo disminuirá.

Que una industria sea más o menos atractiva dependerá de las barreras de entrada que en ella existan, ya sean absolutas o relativas y que normalmente suelen relacionarse con unos elevados costes que las nuevas empresas tienen que asumir para entrar. Una industria con elevadas barreras de entrada protege a los competidores instalados, protegiendo sus niveles de rentabilidad. En todo caso, que los nuevos competidores superen o no las barreras de entrada de la industria dependerá de sus recursos y capacidades (Grant, 2014).

De los dos tipos de barreras de entrada expuestas anteriormente, las que más van a afectar a nuestro negocio son las relativas, que son aquellas superables en función de los

recursos y capacidades que tenga la empresa y dependiendo del grado de dificultad de estas. A continuación, se exponen:

- Necesidad de una inversión inicial elevada para poner en marcha el proyecto. Es necesario adquirir un local en el que desarrollar la actividad, bien sea arrendado o comprado. En este caso, el recinto ha de tener unas características concretas, es decir, disponer de espacio suficiente para acondicionarlo correctamente, lo que supone una dificultad añadida y un mayor coste. Por otro lado, la compra de la maquinaria inicial supone el desembolso de un montante significativo, ya que el local se acondicionará con la última tecnología en maquinaria deportiva.
- En cuanto a barreras legales, para la apertura de un centro de estas características es necesario un permiso expedido por el ayuntamiento seguido de una serie de procesos burocráticos, lo que puede suponer una dificultad extra en la superación de las barreras de entrada.
- En cuanto al personal contratado, la ley exige que los monitores de gimnasios y otros centros deportivos han de tener la formación específica necesaria para el ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, dicha formación supone una barrera de entrada en el caso de contratar a personal sin formación previa en este ámbito, la cual correrá a cargo de la empresa.
- Costes en recursos humanos. Al ser un negocio cuya apertura es de 24 horas, el salario para el personal contratado tendrá una gran repercusión en la estructura de costes, sobre todo para los sueldos a pagar durante los turnos nocturnos, siendo este coste una barrera de entrada significativa para nuestro negocio.

Por otro lado, la entrada de competidores potenciales también estará influida por la reacción de los competidores establecidos, de manera que cuanto mayor sea la capacidad de desarrollar una fuerte reacción, mayor será la probabilidad de que los nuevos entrantes sean disuadidos. Entre las actuaciones que se enmarcarían dentro de esta categoría nos encontraríamos con guerras de precios o campañas agresivas de marketing.

Por ejemplo, en Jaén competidores ya establecidos como *RockGym* constantemente lanzan campañas de marketing y ofertas de precios bastante competitivos, regalando cuotas de varios meses si eres cliente y llevas a algún familiar o amigo. En *GadeaSport*

La Victoria, la cuota mensual se reduce considerablemente si formalizas el alta con grupos de varias personas, que por lo general suelen ser grupos de familiares.

2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Son aquellos productos que sustituyen a los que ofrece la industria y, además, satisfacen las mismas necesidades de los clientes. Pueden no pertenecer a la misma industria, pero han de desempeñar las mismas funciones percibidas por los consumidores.

La amenaza de los productos sustitutivos igualmente influye en el grado de atractivo de la industria, disminuyéndolo conforme aparezcan y afectando en igual medida a la capacidad de obtener rentas superiores. Es por ello que las empresas ya establecidas han de promover las ventajas de consumir productos o servicios de la industria a sus clientes, frente a los procedentes de otras industrias.

Respecto a nuestro negocio, hay una gran variedad de productos y servicios sustitutivos que pueden suponer una amenaza. En realidad, cualquier actividad de deporte al aire libre que suponga un coste cero o mínimo para el cliente se incluiría dentro de esta variedad. Así, se pueden distinguir los siguientes productos y/o servicios sustitutivos:

- Clases colectivas como el yoga o pilates que puedan practicar otros centros especializados o monitores independientes a un precio menor. Incluso podrían incluirse quedadas de grupos de personas para practicar estas disciplinas al aire libre en parques o espacios naturales sin ningún coste para el cliente.
- La práctica de deporte al aire libre y por cuenta propia del cliente en solitario o en grupo. Aquí se enmarcaría el running o el ciclismo, cuya inversión para el usuario únicamente sería la adquisición de la bicicleta o del equipamiento deportivo. No supondría ningún coste o un coste relativamente más bajo para el cliente que el servicio ofrecido por nuestro negocio.
- Áreas de fitness en lugares públicos. Muchos parques incorporan ya en sus instalaciones infraestructuras y máquinas homologadas para realizar los mismos ejercicios que pudieran hacerse en cualquier gimnasio o centro deportivo sin costes para el cliente.
- Entradores personales o *personal trainers*. Se trata de un servicio deportivo en expansión en los últimos años, ya que ofrece un trato exclusivo y personalizado

para cada cliente. En muchos casos, el entrenador se desplaza directamente al domicilio del cliente, ofreciéndole una cierta comodidad.

- Endocrinos y nutricionistas independientes de nuestro negocio con precios sensiblemente más bajos que asesoren al cliente en materia nutricional.
- En los últimos años se ha notado una creciente aparición de aplicaciones móviles que ofrecen al cliente una gran cantidad de ejercicios y dietas para realizar en casa en muchos casos sin pagar ninguna cantidad. Muchas de ellas están desarrolladas por expertos en la materia, aunque el gran inconveniente para el usuario es la inversión, que en muchos casos debe realizar en máquinas o complementos deportivos para su correcta práctica.

Por lo tanto, podemos determinar que en la industria que nos ocupa existe cierta amenaza de productos o servicios sustitutivos, de manera que, si estos productos sustitutivos que proceden de otra industria se ofrecen a precios más bajos, las empresas se verán obligadas a bajar los suyos, excepto si aplican nuevas políticas de reducción de costes.

2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES.

El poder de negociación de los clientes y proveedores, al igual que el resto de fuerzas, influyen en el grado de atractivo de la industria, siendo este menor cuanto mayor es la capacidad para exigir condiciones en los acuerdos realizados con las empresas de la industria por parte de estos proveedores y clientes. Cuando existe un alto poder de negociación la rentabilidad de las empresas de la industria disminuye, pues estos hacen presión sobre los costes y tratan de obtener parte del valor producido.

Algunos de los factores que influyen sobre este poder de negociación son: el grado de importancia de las compras realizadas en comparación con los costes del cliente, los costes por cambio de proveedor, la amenaza de una integración vertical, ya sea hacia delante o hacia atrás, la existencia de productos sustitutivos o la importancia del producto o servicio para el cliente.

En lo que concierne a nuestro negocio, los clientes tendrían un alto poder de negociación en la fijación del precio de la cuota, pues existen numerosos gimnasios en la ciudad de Jaén, aunque *Entrena 24* ofrece un servicio diferenciado del resto, pues los usuarios pueden disponer de las instalaciones las 24 horas del día, servicio que, de otra

forma, no ofrece ningún otro competidor de la zona. Aun así, la existencia de numerosos productos y servicios sustitutivos también eleva su poder de negociación.

Los costes de cambio de los clientes en esta industria no son elevados, ya que estos tienen cierta facilidad para cambiar de un gimnasio a otro, pues no existen penalizaciones por cese o baja ni, en muchos casos, pagos extra por alta, ya que, numerosos gimnasios deciden aplicar la política de no cobrar matrícula inicial y consiguiendo abaratar los costes de cambio.

Sin embargo, los proveedores tendrían un bajo poder de negociación, pues existen un gran número de estos con los que abastecer nuestro negocio y con una gran variedad de precios.

En todo caso, si se optase por comprar en grandes volúmenes, el poder de negociación del proveedor sería algo mayor, ya que la aplicación de un posible descuento quedaría sujeto a negociaciones y en manos de la empresa proveedora.

Se tratan pues, de proveedores poco concentrados con unos productos no muy diferenciados y sujetos a bajos o nulos costes de cambio por parte de la empresa provista.

2.3. MERCADO OBJETIVO.

La etapa final del análisis del entorno competitivo concluye con la segmentación de la industria y la identificación de los grupos estratégicos. Para ello, normalmente se escoge un criterio de clasificación en función de las características de los productos o servicios o en función de las características de los clientes con el fin de determinar los segmentos relevantes.

Para este caso, se utilizarán las características del cliente para determinar los segmentos estratégicos, en concreto, en función de las modalidades o disciplinas deportivas que practiquen y de las necesidades que demanden y en función de su índice de masa corporal. Para ello, se han identificado cuatro segmentos, los cuáles son:

- **Segmento A (Musculación):** hombres y mujeres con un índice de masa corporal normal o algo superior (de 18.5 a 29.9) cuyo objetivo sea el mantenimiento o la creación de masa muscular.

- **Segmento B (Pérdida de peso):** hombres y mujeres con un índice de masa corporal superior a lo normal (más de 30.0), con obesidad y cuyo objetivo sea la pérdida de peso total o parcial.
- **Segmento C (Gimnasia de mantenimiento):** hombres y mujeres de cualquier índice de masa corporal (de menos de 18.5 a más de 30.0) que disfruten practicando deporte en clases colectivas como el yoga, step, pilates o body pump.
- **Segmento D (Opositores a Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (en adelante, FFCCSE)):** hombres y mujeres con un índice de masa corporal normal o algo superior (de 18.5 a 29.9) cuyo deseo sea superar las pruebas físicas que les den acceso a formar parte de cualquiera de las FFCCSE.

Pero, no solo se pueden identificar segmentos desde la perspectiva de la demanda, sino también desde el punto de vista de la oferta, esto es, analizar una posible fragmentación de la industria a través de lo que se denominan grupos estratégicos. Estos grupos son un conjunto de empresas que forman parte de la misma industria y que siguen semejantes estrategias en función de las dimensiones establecidas. Cada uno de estos grupos posee su propio grado de atractivo y la posibilidad de trasladarse de un grupo a otro varía en función de la existencia de barreras de movilidad, las cuales abarcan posibles barreras de entrada a un nuevo segmento e incluso barreras de salida para las empresas que ahí compiten (Hill y Jones, 2013).

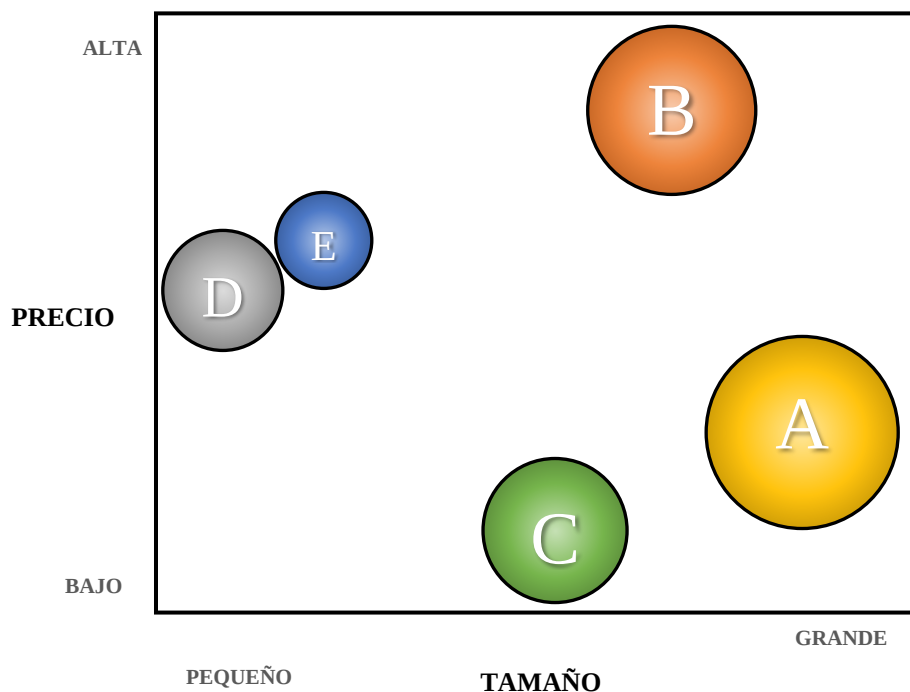
Para el sector del fitness se pueden identificar cinco principales grupos estratégicos y que se definen a continuación:

- **Grupo A (Grandes gimnasios y centros deportivos):** Tamaño del establecimiento muy grande, precio relativamente bajo, oferta muy amplia, baja atención al cliente, localización extraurbana y servicios adicionales reducidos. En este grupo entrarían grandes cadenas de gimnasios y otros centros deportivos.
- **Grupo B (Gimnasios exclusivos):** Tamaño medio-alto, precio muy alto, oferta reducida o segmentada, atención al cliente muy alta, servicios de lujo o muy seleccionados, presentación atractiva del servicio. Gimnasios dedicados a clientes con un poder adquisitivo alto y ubicados en zonas geográficas concretas formarían parte de esta categoría.

- **Grupo C (Gimnasios públicos):** Tamaño medio, precio muy bajo, oferta media-baja, atención al cliente baja, reducción de los servicios al mínimo. Gimnasios universitarios y otros propiedad del Estado entrarían dentro de esta categoría.
- **Grupo D (Gimnasios especializados):** Tamaño pequeño, precio medio-alto, oferta reducida (amplia en su segmento), atención al cliente alta, calidad del servicio alta. Aquí se encuadrarían gimnasios que se dediquen a una única disciplina.
- **Grupo E (Gimnasios de barrio):** Tamaño pequeño, precio medio-alto, oferta media, atención al cliente alta, proximidad al cliente alta, amplio horario. Aquí se enmarcarían pequeños y tradicionales gimnasios con clientes fidelizados y trato familiar.

Las características de los grupos explicados anteriormente pueden representarse en la siguiente figura:

Figura 3: Grupos estratégicos en el sector del fitness.



Fuente: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.

El principal objetivo del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa a la hora de promover su actuación competitiva.

Una de las técnicas de análisis interno surgidas de la práctica empresarial es la cadena de valor. Se trata de una de las herramientas más populares para la realización de este análisis. Su propuesta se le debe a Porter y se realiza desgranando de la empresa todas las actividades básicas que se ejecutan a la hora de vender un producto o un servicio. Cada una de estas actividades agrega una parte del valor al producto o servicio final representando una fracción del coste total de dicho producto o servicio. El beneficio para la empresa, por tanto, se generará cuando el precio que los clientes pagan por estos es superior al coste de las actividades de la organización, generando valor por ello.

Por lo tanto, con analizar la cadena de valor se pretende determinar las características o áreas de la empresa que más participan a la hora de generar el valor total obtenido, es decir, nos permite identificar las fuentes de ventaja competitiva.

A continuación, se expone y definen las actividades que conforman la cadena de valor de Entrena 24:

Figura 4: La cadena de valor de Porter.



Fuente: Porter (2010).

1) Actividades primarias: aquellas que conforman el proceso de producción básico, marketing y servicio postventa. Se recogen a continuación:

- **Logística interna o de entrada de factores:** aquí se englobarían las actividades de recepción, almacenamiento y control de las existencias de productos y

suplementos deportivos propias de la tienda especializada que se encuentra dentro del local.

- **Operaciones o producción:** puesto que esta empresa no tiene un sistema de producción de productos, aquí se englobarían los servicios ofrecidos por *Entrena 24*, esto es:
 - servicios de entrenamiento físico, musculación y cardio;
 - actividades de *fitness*: step, bodypump, bodycombat, bodybalance, cardiobox, HIIT, GAP, zumba, spinning y ciclo indoor;
 - actividades de salud y bienestar: gimnasia correctiva, gimnasia de mantenimiento, terapia de rehabilitación, Tai-Chi, yoga y pilates;
 - servicios de nutricionista (desarrollo de planes nutricionales), servicios personalizados para cada cliente (diseño de planes de entrenamiento) y preparación para las pruebas físicas a oposiciones de las FFCCSE.

Posteriormente a la inauguración del negocio, pueden introducirse nuevas modalidades de clases colectivas si así lo dicta la demanda.

- **Logística externa o distribución:** conformada por actividades de distribución tanto física como por internet de los productos y suplementos alimenticios de la tienda especializada.
- **Marketing y venta:** acciones destinadas a vender los productos de la tienda y los servicios de gimnasio, tales como reconocimiento de marca, desarrollo de la actividad de marketing digital a través de redes sociales, capacidad de análisis de las necesidades de los clientes, desarrollo del marketing tradicional a través de *flyers* o folletos, spots publicitarios, anuncios en marquesinas o promoción del servicio en ferias deportivas.
- **Servicio postventa:** actividades destinadas a resolver dudas y quejas de los clientes, así como del mantenimiento de las condiciones de utilización de los productos y servicios ofrecidos.

2) **Actividades de soporte:** son aquellas que forman parte indirectamente del proceso productivo y que sirven de apoyo para las actividades principales. Éstas son:

- **Aprovisionamiento:** se incluirían actividades tales como compra de máquinas de fuerza y de poleas y aquellas necesarias para realizar todos los ejercicios correspondientes, compra de productos y suplementos alimenticios, compra o alquiler del local, gestión ágil de permisos y licencias, establecimiento de relaciones sólidas con proveedores (prioridad para socios nacionales), así como la determinación de exigencia por calidad y ética para seleccionar a los proveedores.
- **Desarrollo de tecnología:** actividades tales como capacidad de innovación, diseño de servicios de éxito, innovación de servicios según necesidades de los clientes y adopción de prácticas de calidad.
- **Administración y gestión de recursos humanos:** actividades de selección y contratación de personal, formación, promoción, motivación, evaluación y remuneración de los empleados, atracción y retención del talento, así como prácticas de retribución flexible.
- **Infraestructura de la empresa:** aquí se incluirían actividades de contabilidad y finanzas, organización, planificación y control, desarrollo de actividades de responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC) y acuerdos de colaboración con entidades para la promoción de la RSC.

4. ANÁLISIS DAFO.

A través del análisis DAFO, podemos conocer tanto los puntos fuertes y débiles de la organización, es decir, fortalezas y debilidades, como las amenazas y oportunidades propias del entorno en el que opera la empresa. Con esta herramienta no se nos permite conocer la situación de la empresa en el pasado ni su evolución en futuro, puesto que representa una foto fija de la organización en el presente y en un momento del tiempo determinado. Además, tampoco es un instrumento que permita determinar la mejor estrategia empresarial ni una guía que oriente a la empresa para ejecutar un posible cambio estratégico (Dess *et al.*, 2011).

A continuación, se exponen las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa *Entrena 24*:

I. AMENAZAS:

- **Necesidad de una elevada inversión:** la construcción y puesta en marcha de un gimnasio que ofrezca servicios de calidad requiere de una gran inversión inicial, ya sea en máquinas o en un local lo suficientemente amplio para poder llevar a cabo el proyecto. Esto junto con la dificultad de financiación supone un obstáculo a tener en cuenta.
- **Productos sustitutivos:** el sector del fitness cuenta con una relevante amenaza de productos sustitutivos. Hacer deporte al aire libre cuenta cada vez con más adeptos. Resulta una práctica gratuita al alcance de cualquier persona que se preocupe por su salud o quiera ponerse en forma.
- **Plan general de ordenación urbana:** supone una amenaza para el negocio, pues en muchos casos, determinados terrenos susceptibles de ser estratégicos para ubicar el local pueden estar protegidos por las Administraciones Públicas o tener unos requisitos muy estrictos a cumplir por las características del negocio.
- **Estacionalidad:** la afluencia de gente que hace deporte no es constante a lo largo del año en el sector del fitness, pues en épocas como el verano o durante la Navidad, el flujo de personas que entran a los gimnasios es menor que en cualquier otra época del resto del año. En estas épocas, dadas las vacaciones, la gente decide descansar por lo que la demanda cae.
- **Mercado explotado:** el número de personas que han visto una oportunidad en el sector del fitness ha aumentado en los últimos años. La preocupación de la sociedad por la salud y el culto al cuerpo hace que sea un sector muy rentable. Es por ello, que nos adentramos en un mercado algo saturado, con un gran número de competidores y con precios muy competitivos.

II. OPORTUNIDADES:

- **Preocupación por la vida saludable:** al igual que esta tendencia puede suponer una amenaza que motiva el aumento de competidores, puede constituir una oportunidad para nuestro negocio, pues son cifras que crecen cada vez más.

- **Políticas públicas que inciten a llevar un estilo de vida saludable:** los poderes públicos se preocupan por la salud de los ciudadanos. Aun siendo uno de los países más longevos del mundo ciertas acciones políticas que promuevan estilos de vida saludables y rechacen el consumo de alimentos o sustancias nocivas para el cuerpo, pueden suponer una oportunidad para nuestro negocio y para el sector deportivo en general.
- **Aumento del gasto en el deporte:** la población andaluza cada vez gasta más dinero en practicar deporte. Estos son datos positivos, pues supone una oportunidad para nuestra empresa.
- **Sector en crecimiento:** nos encontramos ante un sector de estas características, por lo que la fidelización del cliente es importante. Supondrá una oportunidad para el negocio si se saca partido de las estrategias propias de un sector en crecimiento.

III. DEBILIDADES:

- **Financiación:** conseguir la financiación necesaria para llevar al cabo el proyecto puede ser una tarea costosa, pues la inversión es elevada y los requisitos para financiarla muy exigentes.
- **Formación de los monitores:** esto supone una debilidad para nuestro negocio, ya que, es necesario que el personal dedicado a monitorizar a los clientes y a impartir clases colectivas sean profesionales titulados. La dificultad para contratar a personas de este tipo puede ser algo elevada, en todo caso, la formación igualmente puede suponer un coste para la empresa.
- **Poca o nula experiencia emprendedora:** la experiencia es determinante a la hora de poner en marcha un proyecto, por lo que no disponer de ella es una debilidad importante y muy influyente.
- **Marca poco conocida:** al ser una empresa de nueva creación, los clientes no llegan a conocer la marca ni a identificarse con ella si no se realiza una buena campaña de marketing, algo que supone un coste extra en la apertura del negocio.

IV. FORTALEZAS.

- **Aplicación móvil con diversas funcionalidades:** una de los puntos fuertes con los que cuenta *Entrena 24* es la existencia de una app móvil de la que todos los clientes

del gimnasio podrán disponer. A través de ella, el usuario podrá seguir su progreso personal (con posibilidad de vincularlo con su smartwatch), pagar las cuotas telemáticamente, consultar sus rutinas semanales, informarse sobre los horarios de las clases, así como reservar plaza en el día y hora de su interés, disponer de un chat con el/la nutricionista y darse de alta en la propia red social del gimnasio en la que los clientes podrán intercambiar opiniones y organizar quedadas deportivas. En ella, igualmente se informará sobre posibles ferias o competiciones.

- **Amplio horario de apertura:** siendo pionero en Jaén, *Entrena 24* dispondrá de un horario de apertura las 24 horas de día de lunes a sábado y de 7:00 a 14:00 los domingos y festivos.
- **Tienda especializada:** dentro del local, *Entrena 24* dispondrá de una pequeña tienda dedicada a la venta de alimentos, bebidas y suplementos deportivos. Igualmente, los clientes dispondrán de una máquina expendedora con frutas, snacks saludables, agua y bebidas energéticas frías.

Gráfica 21: Análisis DAFO de Entrena 24.



Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES.

El plan de operaciones recoge el conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo para el óptimo funcionamiento de la empresa y la consecución de los objetivos marcados. Es, por tanto, el diseño, implementación y seguimiento de todos estos procesos clave que integra la organización.

Aquí se recogen los siguientes elementos:

- Como se prestan los servicios desde que el cliente los contrata hasta que finaliza la relación con él.
- Los activos de la empresa que participan en el proceso.
- La ubicación del local donde la organización presta sus servicios.

5.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

En este apartado se recogerán la organización del servicio desde que el cliente entra en las instalaciones del gimnasio, contrata o utiliza el servicio contratado hasta que sale o finaliza la relación con la empresa.

El objetivo de *Entrena 24* es maximizar la satisfacción del cliente, para ello, es necesario que los usuarios se sientan cómodos y correctamente atendidos en un espacio amplio y agradable. Para cumplir con todos estos objetivos el procedimiento a seguir a partir del cual el cliente contrata nuestros servicios se recoge a continuación:

Si la persona que entra es un nuevo cliente, es decir, pretende contratar por primera vez los servicios del gimnasio, la persona encargada de la recepción resolverá todas las dudas que el usuario pueda tener. Posteriormente acompañará al posible cliente a una pequeña visita guiada por las instalaciones del local, mostrándole las diversas salas, máquinas y los vestuarios. Si así lo desea, este tendrá derecho a utilizar los servicios del gimnasio por un día de manera gratuita, como periodo de prueba.

Si el usuario decide formar parte de la clientela de *Entrena 24*, el/la recepcionista le pedirá que rellene una simple ficha de alta digital, no en papel, que deberá contener todos los datos del cliente: foto personal, nombre y apellidos, domicilio, documento de identidad, fecha de nacimiento, teléfono, e-mail, posibles dolencias o enfermedades, tarifa a contratar (cuota de Acceso Completo 24, cuota de Clases Colectivas, cuota de Entrenamiento Físico 24 y/o servicios adicionales), si ha asistido alguna vez a otro

gimnasio y firma. No es necesario el número de cuenta bancaria, pues todos los pagos se realizan con el móvil o en su defecto, en efectivo o con tarjeta en recepción. La copia del contrato se enviará al e-mail del cliente y dispondrá de un duplicado digital en su cuenta de la aplicación móvil de *Entrena 24*. Finalizado este proceso, el usuario ya es cliente del gimnasio a falta de pagar la primera cuota o las cuotas que haya contratado. El primer pago se realizará en recepción con los dos métodos anteriormente nombrados. Los sucesivos pagos podrán efectuarse de manera telemática. Posteriormente se le facilitará un nombre de usuario y una contraseña, que servirá para acceder a la aplicación móvil del gimnasio, disponible tanto para iOS como para Android y que el cliente podrá descargar una vez que la persona recepcionista envíe su enlace de descarga desde la aplicación de mensajería instantánea *Whatsapp*.

Todos los clientes podrán acceder al local y hacer uso de los servicios del gimnasio cuantas veces quieran a lo largo del día.

Puesto que uno de los valores de *Entrena 24* es compromiso ambiental y sostenible no se entregarán tarjetas de acceso de material plástico y se evitará dentro de lo posible la entrega de contratos, horarios, rutinas de entrenamiento o de dietas en papel. En su defecto, se le entregará al cliente una pulsera con un pequeño chip, con una duración casi permanente, que una vez que se aproxime al control de acceso, permita la entrada inmediata de la persona a las instalaciones del gimnasio. Igualmente, aquellos usuarios que dispongan de un dispositivo móvil con NFC (comunicación de campo cercano, por sus siglas en inglés) podrán acceder al local siguiendo el mismo procedimiento que con la pulsera electrónica.

Los clientes recién iniciados en el mundo del *fitness* realizarán durante una semana un entrenamiento siguiendo una rutina de ejercicios básica y estándar en función de la modalidad elegida, musculación o pérdida de peso. A partir de la primera semana y de la evolución del cliente durante ese tiempo, este seguirá una rutina de entrenamiento personalizada y adaptada a sus necesidades, normalmente con duraciones de entre 4 y 5 semanas con su posterior seguimiento.

Los clientes más experimentados pueden entrenar por su cuenta si así lo desean o a través de rutinas de entrenamiento más exigentes.

Los clientes que deseen asistir a clases colectivas, dispondrán del horario de la semana en la aplicación móvil. Para acudir a ellas es necesario previamente reservar plaza, bien

a través del móvil, o bien solicitándolo en recepción. Únicamente es necesario nombre del cliente y sesión a realizar. Los clientes podrán apuntarse a tantas clases colectivas como deseen a lo largo de día, siempre que haya disponibilidad de plazas. En función de la demanda, el gimnasio podrá suspender las clases o modificar su horario previo aviso al cliente.

La metodología de las clases colectivas es la siguiente: justo antes de comenzar la clase un monitor o una monitora comprobará que todas las personas inscritas están presentes. Esto lo hará a través de la aplicación móvil del gimnasio. A diferencia de los clientes, los empleados de *Entrena 24* tendrán una cuenta “Administrador” con diferentes ventajas. Una vez comprobado que todos los participantes están presentes, se confirma como empezada la clase de manera telemática y se registra. Su finalización también se registra con el número de usuarios asistentes, no asistentes, tipo de clase impartida y duración de esta. Todo ello con fines estadísticos. Habrá un descanso de entre 30 minutos y una hora entre clases. Todas las clases se impartirán de forma virtual, esto es, mediante un vídeo interactivo por cada disciplina, los clientes seguirán al monitor o monitora que dirija la clase, por lo que no habrá un monitor presencial sino mediante contenido multimedia.

Para los usuarios que deseen prepararse las oposiciones físicas a FFCCSE, dispondrán igualmente de un horario en la aplicación para cada semana. No es necesario reservar plaza, puesto que se realizarán en grupos reducidos de tres o cuatro personas.

Tabla 3: Horarios de las actividades colectivas.

HORARIO PARA ACTIVIDADES DE FITNESS (SALA I)						
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
TURNO DE MAÑANA						
10.00-11.00	Step	Cardiobox	GAP		HIIT	Zumba
DESCANSO 30'						
11.30-12.30	Body pump	Body balance	Zumba		Cardiobox	Body pump
DESCANSO 30'						
13.00-14.00	Body combat	HIIT	Spinning			GAP
TURNO DE TARDE						
17.00-18.00	Body balance	Step	Step	Zumba	Body balance	
DESCANSO 30'						
18.30-19.30	Cardiobox	Body combat	Cardiobox	GAP	Body combat	
DESCANSO 30'						
20.00-21.00	HIIT	Body pump	HIIT	Spinning	Spinning	

HORARIO PARA ACTIVIDADES DE BIENESTAR (SALA II)						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	
TURNO DE MAÑANA						
10.00-11.00	Pilates	Rehabilitación	Taichí	Rehabilitación	Pilates	Rehabilitación
DESCANSO 30'						
11.30-12.30	Taichí	Pilates	Pilates		Taichí	Pilates
DESCANSO 30'						
13.00-14.00	Yoga		Yoga	Taichí	Yoga	Yoga
TURNO DE TARDE						
17.00-18.00		Yoga		Pilates	Rehabilitación	
DESCANSO 30'						
18.30-19.30	Rehabilitación	Taichí	Rehabilitación	Taichí	Taichí	
DESCANSO 30'						
20.00-21.00		Pilates	Yoga	Yoga	Yoga	

Fuente: Elaboración propia.

El servicio de nutricionista se contrata de manera independiente al resto de servicios. Durante tres días por semana, el/la nutricionista estará presente en el gimnasio para ayudar y guiar a los clientes que hayan contratado sus servicios. Igualmente, aquellos usuarios que así lo deseen podrán contactar con esta persona vía teléfono, a través del chat de la aplicación móvil o presencialmente en su despacho personal.

5.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS.

Los activos necesarios para una correcta prestación del servicio son aquellos que conforman las máquinas, herramientas y los diferentes artículos deportivos necesarios para realizar el ejercicio físico. De igual forma, los productos de la tienda y de la máquina expendedora, tales como alimentos, bebidas, suplementos vitamínicos y demás complementos alimenticios para deportistas formarían parte de los activos necesarios para el negocio.

A continuación, se recoge en la siguiente tabla el equipamiento necesario para llevar a cabo el proyecto, los proveedores y el precio:

Tabla 4: Activos necesarios para Entrena 24.

ARTÍCULO	PROVEEDOR	UDS.	PRECIO/UD.	TOTAL
Disciplina: Cardio .				
Cinta de correr NordicTrack T10	GYMCOMPANY	5	799,00 €	3.995,00 €
Elíptica Fyter CROSSING CR-11R	GYMCOMPANY	5	469,00 €	2.345,00 €
Bicicleta estática Fyter Racer RA-07R	GYMCOMPANY	5	289,00 €	1.445,00 €
ClimMill CoreHomeFitness Power	GYMCOMPANY	2	2.495,00 €	4.990,00 €
TOTAL				12.775,00 €
Disciplina: Musculación.				
Banco plano ajustable Tunturi UB40	GYMCOMPANY	4	135,00 €	540,00 €
Press banco plano Matrix G3 Series	GYMCOMPANY	2	1.119,00 €	2.238,00 €
Press banco declinado Matrix G3 Series	GYMCOMPANY	2	1.319,00 €	2.638,00 €
Press banco inclinado Matrix G3 Series	GYMCOMPANY	2	1.419,00 €	2.838,00 €
Banco abdominales IronMaster	GYMCOMPANY	2	85,00 €	170,00 €
Dominadas y abdominales Titanium Strength Deluxe 362DPT Power Tower	GYMCOMPANY	2	185,00 €	370,00 €
Hiperextensiones Life Fitness Signature Back Extension	GYMCOMPANY	1	545,00 €	545,00 €
Moldeador de glúteos Titanium Strength Glute Ham Developer	GYMCOMPANY	1	395,00 €	395,00 €
Multipower Titanium Strength 680C Linear Bearing Smith Machine	GYMCOMPANY	1	595,00 €	595,00 €
Cruce de poleas GDCC250 Body-Solid	PRO-GYM	1	1.925,00 €	1.925,00 €
Press banca PROIRON	PRO-GYM	2	1.475,00 €	2.950,00 €
Polea Baja Palanca PROIRON	PRO-GYM	2	1.475,00 €	2.950,00 €
Press declinado palanca PROIRON	PRO-GYM	2	1.475,00 €	2.950,00 €
Press tras nuca de palanca PROIRON	PRO-GYM	2	1.475,00 €	2.950,00 €
Titanium Strength Heavy Athletic Bridge Rack X Line	PRO-GYM	1	4.495,00 €	4.495,00 €
TOTAL				28.549,00 €
Accesorios musculación y fitness				
Pack Primal de Mancuernas Goma 2.5-25kg	PRO-GYM	2	1.495,00 €	2.990,00 €
Titanium Strength 80 Kg Olympic Weight Set	GYMCOMPANY	8	285,00 €	2.280,00 €
Tope Olímpico	GYMCOMPANY	24	5,00 €	120,00 €
Primal Strength Barra Olímpica 2.2m	GYMCOMPANY	2	79,95 €	159,90 €
BARRA DE 1.50 M.	GYMCOMPANY	2	64,95 €	129,90 €
BARRA DE CURL Z	GYMCOMPANY	2	69,95 €	139,90 €
Barra Olímpica Triceps GC	GYMCOMPANY	2	170,00 €	340,00 €
AFW BARRA HEX. PROMAX Funcional	GYMCOMPANY	1	219,00 €	219,00 €
Rack + 25 Set de Pump de goma - PROWOD	GYMCOMPANY	1	2.234,00 €	2.234,00 €
Lote de Kettlebells de Goma 4-20 kg - PROWOD	PRO-GYM	2	239,95 €	479,90 €
Altura Step - PROWOD	PRO-GYM	20	11,00 €	220,00 €
Pack Accesorios Fuerza ProWod	PRO-GYM	2	75,00 €	150,00 €
Pack Accesorios Estiramientos ProWod	PRO-GYM	8	75,00 €	600,00 €
Pack Accesorios Pilates ProWod	PRO-GYM	8	75,00 €	600,00 €
Pack Accesorios Tonificación ProWod	PRO-GYM	3	75,00 €	225,00 €
TOTAL				9.462,60 €
Spinning				
Bodytone Bicicleta de Spinning DS-10	PRO-GYM	15	269,00 €	4.035,00 €
TOTAL				4.035,00 €



Tienda: nutrición deportiva y alimentación				
LEUCINA EN POLVO	HSN	8	-	212,70 €
BETA ALANINA EN POLVO	HSN	8	-	212,70 €
PROTEIN MUESLI BAR - 30G	HSN	24	0,99 €	23,76 €
ENERGIZE BAR MINERALS - 55G	HSN	24	0,75 €	18,00 €
EVOENERGY GEL CON GUARANÁ Y CAFEÍNA - 50G	HSN	8	1,04 €	8,32 €
CREATINA MONOHIDRATO MICRONIZADA EN POLVO	HSN	5	9,03 €	45,15 €
EVOEXCEL 2.0 (WHEY PROTEIN ISOLATE + CONCENTRATE)	HSN	8	29,18 €	233,44 €
12 x Big Shot 60ml	PROZIS	1	18,99 €	18,99 €
100% Real Whey Protein 1000 g	PROZIS	8	16,99 €	135,92 €
TOTAL				908,98 €
Local y administración				
Equipos para procesos de información	PCCOMPONENTES	2	494,99 €	989,98 €
Pantallas y proyectores	PCCOMPONENTES	1	480,00 €	480,00 €
Impresora	PCCOMPONENTES	1	50,00 €	50,00 €
Terminal de Punto de Venta (TPV)	PCCOMPONENTES	1	300,00 €	300,00 €
Mobiliario de oficina	LEROYMERLIN	-	-	560,00 €
Mostrador	RETIF	1	-	2.100,00 €
Taquillas	MARMA	5	163,83 €	819,15 €
Productos para el baño	LEROYMERLIN	-	-	118,35 €
Altavoces y equipos de música	PCCOMPONENTES	1	119,00 €	119,00 €
Aire acondicionado	DAIKIN	1	1.500,00 €	1.500,00 €
REFORMA DEL LOCAL	-	-	-	23.000,00 €
DESARROLLO WEB Y APP MÓVIL	DINAMIQ	-	-	1.200,00 €
APLICACIONES INFORMÁTICAS	SOFTWARE DEL SOL	-	-	1.000,00 €
SISTEMA OPERATIVO	MICROSOFT	-	-	259,00 €
FIANZA DEL LOCAL	-	2	4.500,00 €	9.000,00 €
TOTAL				41.495,48 €
TOTAL ACTIVO				97.226,06 €

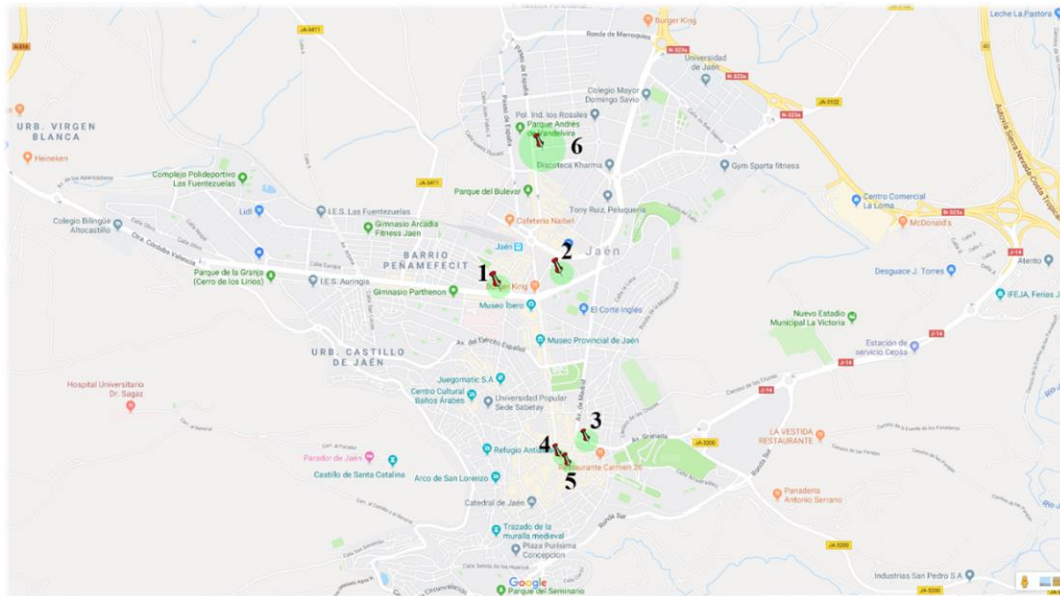
Fuente: Elaboración propia.

5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La localización del negocio es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta. Determina en gran medida el éxito de la empresa. Por eso, en este apartado se analizarán las posibles zonas en las que ubicar el negocio y teniendo en cuenta varios aspectos, tanto de las características local en sí, como del lugar en el que se ubica.

En el mapa de la ciudad de Jaén que se muestra a continuación se recogen los principales locales que pueden ser susceptibles de ubicar el negocio, bien por la zona en los que se encuentran o bien por ausencia de la competencia.

Imagen 1: Posibles ubicaciones del gimnasio en la ciudad de Jaén.



Fuente: Google Maps.

En cuanto a las características clave que, al menos, debe tener el local en el que emplazar un gimnasio con tales atributos son las siguientes:

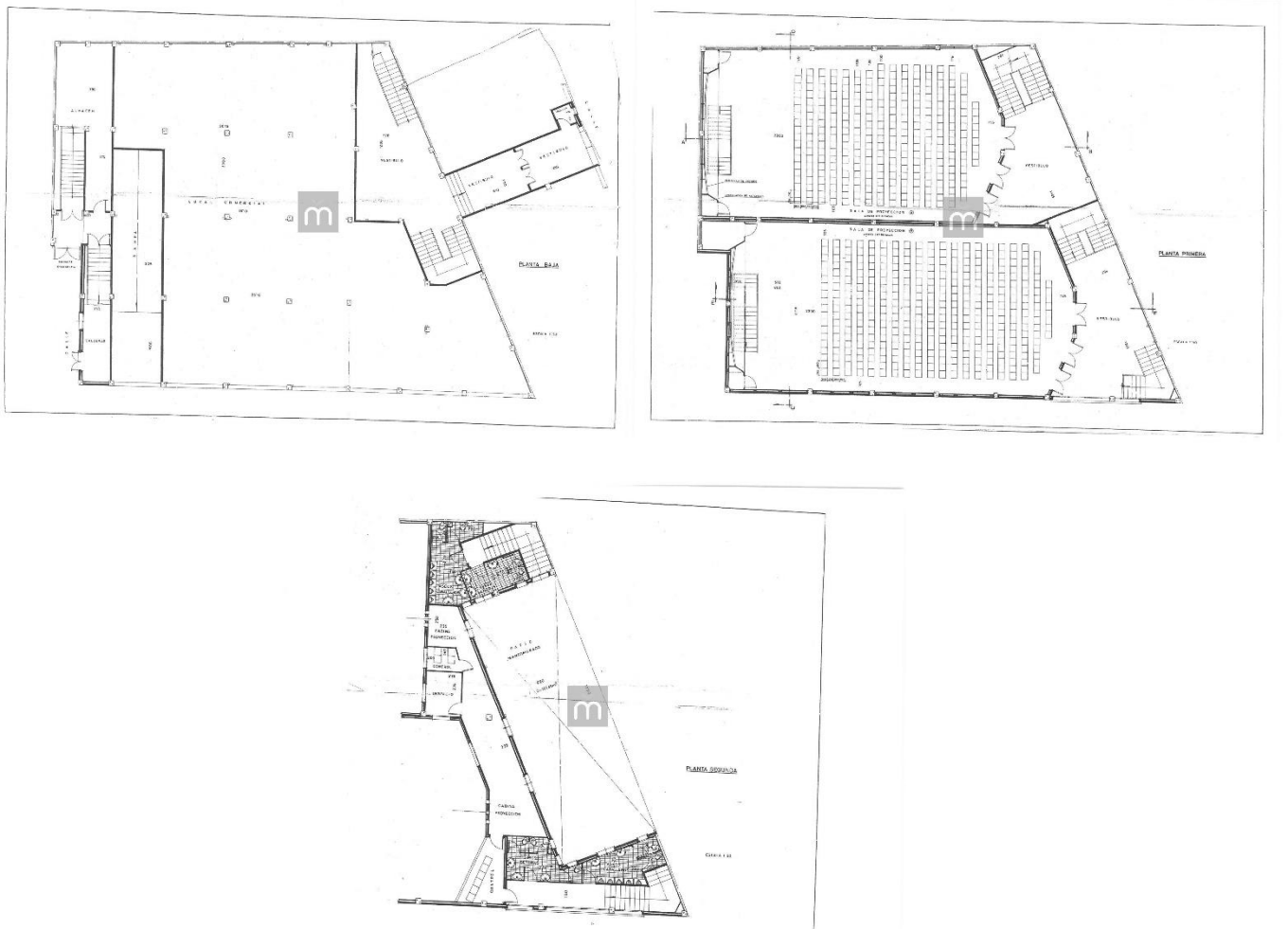
- Local ubicado en centros urbanos con más de 35.000 habitantes.
- No exista competencia cercana.
- Superficie con, al menos, 400 m².
- Altura mínima: 3 metros.
- Acceso las 24 horas los 7 días de la semana (en las Comunidades Autónomas donde es aplicable).
- Local insonorizado, anti vibración y ventilación.
- Usos permitidos: actividades de salud y fitness, incluyendo la aprobación de la apertura 24 horas del día los 7 días de la semana. Esta aprobación debe incluir la seguridad de que los estatutos de la comunidad de vecinos permiten la actividad y no podrá impugnar la misma.
- Cerramiento de aluminio o cualquier otro material que asegure el cumplimiento de la normativa para el ahorro energético.
- Instalaciones de agua, electricidad y gas conforme a la normativa actual.
- Instalaciones de climatización en buen estado.

- De acuerdo con las características anteriormente descritas, el local que más se adecúa a tales requisitos es la número 1 y que sita en la Avenida Eduardo García Maroto. Dicho local tiene una superficie de 875 m² distribuidos en una planta baja más dos plantas. Dispone de un acceso principal desde la calle y una salida de emergencias en la calle Hermanos Pinzón. El local está en venta por dos millones de euros, pero se acordará con el propietario del local un arrendamiento mensual de 5.000 euros.

[illegible]

58

Imagen 3: De izquierda a derecha planta baja, primera y segunda.

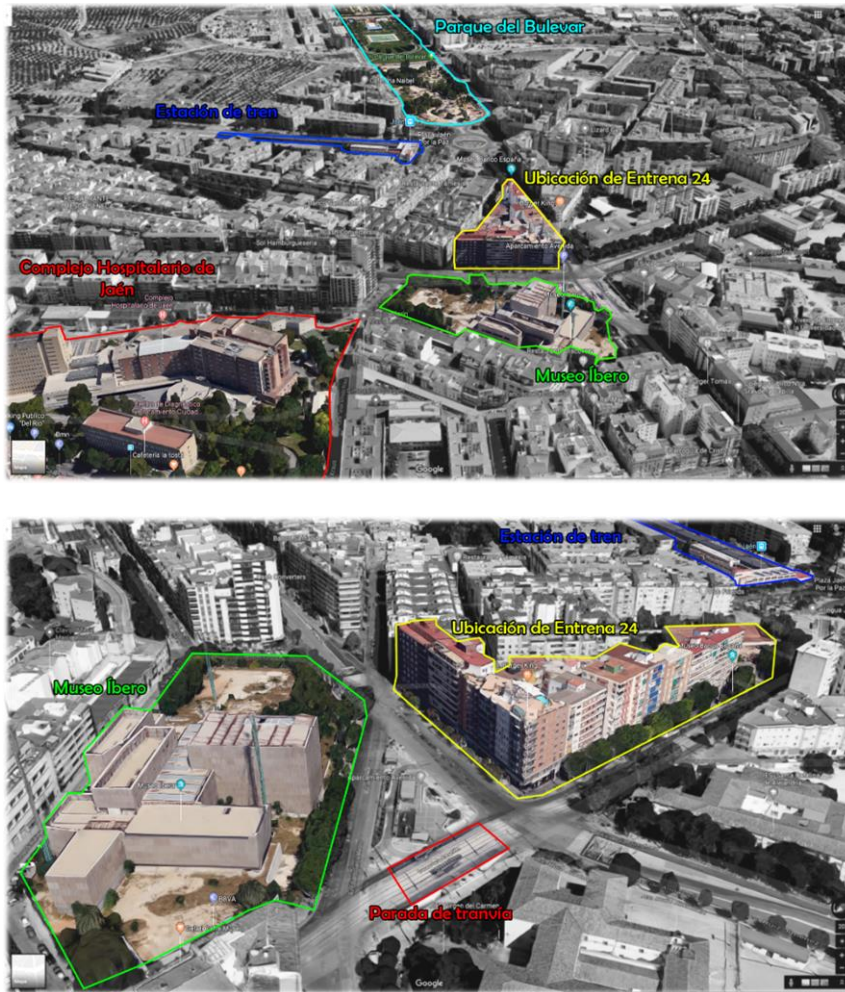


Fuente: yainmo.com

La zona en la que se encuentra el local es una de las mejores de la ciudad, muy próximo al Gran Eje (Avenida de Andalucía), a 10 minutos a pie desde el centro de la ciudad y a 6 minutos en coche. A escasos 200 metros se encuentra el recién inaugurado Museo Íbero. Junto a este se encuentra el Complejo Hospitalario de Jaén y el Corte Inglés.

Respecto al transporte, a 50 metros se encuentra una parada de autobús que conecta con el centro. Igualmente, una parada de tranvía se sitúa a pocos metros del local. Los clientes que se desplacen en coche, disponen de un aparcamiento público abierto las 24 horas del día. La estación de tren, a 5 minutos a pie del local, se encuentra a unos metros del parque del Bulevar.

Imagen 4: Ubicación de Entrena 24 y alrededores. Jaén.



Fuente: Google Maps.

6. PLAN DE MARKETING.

Según Hernandez, Del Olmo y Garcia, el marketing *“consiste en convertir las ideas sencillas en una estrategia empresarial que mantenga y atraiga clientes”* (Hernandez, Del Olmo y García, 1994). Por lo tanto, el plan de marketing ha de recoger y aunar cuatro herramientas necesarias para llegar al mercado y que conforman lo que se denomina como marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación.

El marketing operativo o de gestión, el cual es objetivo de análisis en este apartado, nos permite poner en marcha las herramientas del marketing-mix con el fin de lograr los objetivos estratégicos propuestos. Este tipo de marketing junto con el marketing estratégico, analizado en apartados anteriores, permite a la organización obtener cierta

ventaja competitiva, así como definir las actuaciones necesarias para mantener dicha ventaja competitiva en el tiempo.

Una vez definido el mercado objetivo y conocidos los clientes y la competencia, es necesario llevar a cabo las tácticas para alcanzar las metas fijadas. Por lo tanto, es competencia del marketing operativo planificar, ejecutar y mantener un control sobre aquellas acciones del marketing con las que podamos implementar las estrategias definidas.

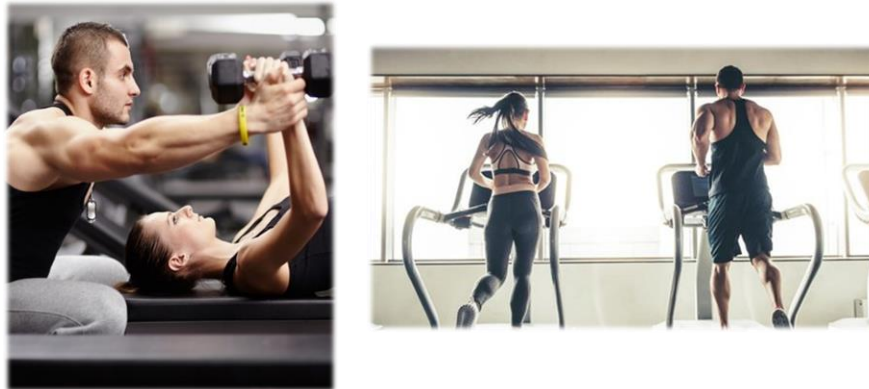
6.1. PRODUCTO/SERVICIO.

En este apartado se describen todas las modalidades de servicios que ofrece *Entrena 24*. En este sentido, nuestra empresa trata de adoptar una visión de negocio mediante un enfoque centrado en las necesidades del consumidor, es decir, nuestros consumidores no adquieren servicios sino la esperanza de obtener ciertos beneficios que les ayudarán a satisfacer sus necesidades. En este sentido, pensando como clientes, la visión de negocio de *Entrena 24* focalizada en las necesidades de consumidor, no consiste en vender al cliente servicios sino años de vida, a través del ejercicio físico y promoción de la salud.

Esto se consigue ofreciendo una amplia cartera de servicios y que se definen a continuación:

- **Servicios de entrenamiento físico, como pérdida de peso, musculación o cardio.** La musculación consiste en el mantenimiento o creación de masa muscular de forma gradual a través del desarrollo de ejercicios físicos que implican el movimiento de todos los músculos del cuerpo. Se realiza con máquinas de poleas, mancuernas, barras con discos, con técnicas como el TRX y con el propio peso, entre otras. El cardio, sin embargo, consiste en realizar un conjunto de actividades en las que se permite trabajar grandes grupos musculares de forma rítmica y repetitiva. Se realiza con bicicletas, cintas de correr, elípticas y máquinas similares.

Imagen 5: Musculación (a la izquierda) y Cardio (a la derecha)



Fuente: Imágenes de Google.

- **Actividades de *fitness*:** normalmente se realizan de manera colectiva y sin usar maquinas, únicamente con música, ritmo y algún que otro complemento deportivo como balones o pesas. Guiadas por monitores especializados.
 - *Step*: se realiza una actividad física, por lo general secuencias de ejercicios a través de la subida y bajada sobre un escalón.
 - *Body pump*: en este caso se utilizan barras y discos que fortalecen y tonifican todo el cuerpo. Con canciones dinámicas y una persona que guía el entrenamiento se trabaja un grupo muscular diferente en cada canción.
 - *Body combat*: a través de movimientos de diferentes artes marciales con coreografías y música se ejercitan brazos, hombros, espalda, piernas y abdominales. Son ejercicios cardiovasculares que mejoran la flexibilidad, resistencia y fuerza del que lo practica.
 - *Body balance*: inspirado en el taichí, yoga y pilates, el body balance se practica descalzo y a través de ejercicios de baja intensidad con los que se mejora la fuerza y la flexibilidad. Se combinan secuencias de movimientos de yoga, pilates y taichí.
 - *Cardiobox*: en esta disciplina se endurecen los músculos a través de la ejecución de diferentes ejercicios relacionados con el kickboxing

(puñetazos y patadas) y siguiendo el ritmo de la música. Permite la pérdida de peso y el fortalecimiento de los músculos.

- *HIIT (High Intensity Interval Training)*: consiste en realizar una ronda de ejercicios de alta intensidad durante dos o tres minutos aproximadamente y siguiendo el ritmo de secuencias de canciones de 30 segundos de duración y únicamente con un descanso de 10 segundos entre una pista musical y otra. Cuando acaba una ronda, se descansa 60 segundos y se vuelve a repetir la secuencia. Normalmente, la duración total del HIIT es de 15-20 minutos. A través de este ejercicio se quema el triple de grasa corporal que con un ejercicio cardiovascular clásico.
- *GAP*: gimnasia de mantenimiento centrada en trabajar glúteos, abdominales y piernas. Se utiliza música como medio de apoyo y motivación y un monitor dirige las clases.
- *Zumba*: realización de ejercicios aeróbicos al ritmo de música latina, como merengue, samba o reguetón. Su finalidad es la pérdida de peso y la mejora del estado de ánimo.
- *Spinning o ciclo indoor*: sobre una bicicleta estática se realizan ejercicios aeróbicos y cardiovasculares en el que se trabaja piernas y glúteos. Su finalidad es perder peso y tonificar los músculos.

Imagen 6: Actividades de fitness.



Step



Body pump



Body combat



Body balance



Cardio box



HIIT



GAP



Zumba



Spinning

Fuente: Imágenes de Google.

- **Actividades de salud y bienestar:** actividades destinadas a promover el bienestar físico y mental mediante clases guiadas por profesionales cualificados para tal fin.
 - *Terapia de rehabilitación:* a través de medios físicos como el ejercicio ayuda a los pacientes a regresar a su estado anterior o al mejoramiento de su estado físico como sea posible después de una enfermedad o lesión, la cual ha causado dificultades en el aparato locomotor de algún tipo.
 - *Taichí:* arte marcial que se realiza de forma lenta y suave. Combina el movimiento corporal y la concentración mental. Se trabajan todos los músculos del cuerpo y mejora la flexibilidad y el equilibrio.
 - *Yoga:* a través de diferentes posturas de distinto grado de dificultad, se trabaja el cuerpo, pero también la mente. Se basa en la meditación y la respiración y mediante una buena concentración se mejora el equilibrio. Es una buena disciplina para alcanzar un estado mental de relajación.
 - *Pilates:* a través de un conjunto de ejercicios aeróbicos y movimientos lentos y suaves se mejora la fuerza, flexibilidad y capacidad de concentración. Guarda cierta relación con el yoga.

Imagen 7: Actividades de salud y bienestar.



Terapia de rehabilitación



Taichí



Yoga



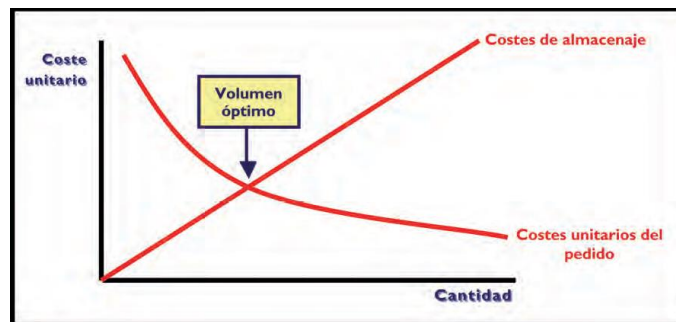
Pilates

Fuente: Imágenes de Google.

- **Servicios de nutricionista:** Entrena 24 dispondrá de una persona experta en nutrición a disposición de cualquier cliente del gimnasio que haya solicitado sus servicios. Será un profesional independiente que estará presente en las instalaciones al menos, tres días a la semana. Su misión será la de asesorar a los clientes en el ámbito de su competencia, mediante el desarrollo de planes nutricionales.
- **Servicios personalizados para cada cliente:** de manera personalizada y exclusiva para cada cliente, se desarrollarán planes de entrenamiento en función de las necesidades de los usuarios. Estos planes serán redactados por monitores especializados en actividad física y se renovarán cada 4 o 5 semanas.
- **Preparación para las pruebas físicas a oposiciones de las FFCCSE:** mediante clases colectivas de reducido tamaño, monitores expertos en esta disciplina impartirán clases, al menos tres veces por semana, para que los clientes que así lo deseen puedan superar las pruebas físicas que dan paso a formar parte de algunas de las FFCCSE (policía, bombero y militar).

Para el caso de la tienda especializada, se empezará con el procesamiento del pedido, esto es, se efectuará un pedido al proveedor de aquellos productos que no se encuentren en *stock*. Un almacén ubicado en el local en el que se ubica el gimnasio servirá para almacenar existencias de pedidos que no se expongan en la tienda. El control de inventario se realizará cada semana con el fin de especificar el volumen de *stock* óptimo y determinar el equilibrio entre los costes de almacenamiento y los costes de pedido. Esto nos servirá para decidir cuándo y cuánto pedir.

Gráfica 22: Volumen óptimo en la gestión de existencias.



Fuente: Monferrer Tirado, 2013

6.2. PRECIO.

Desde la perspectiva del marketing, el precio es algo relativo y no siempre es percibido por igual por todos los consumidores. Es por ello que podemos definir el precio como el valor que para una persona representa la prestación de un servicio o la adquisición de un bien. El precio es la única variable del marketing-mix que influye en los resultados de la empresa y por ello en los beneficios, además de ser un poderoso instrumento competitivo. Como he descrito anteriormente, influye sobre la percepción del cliente, pues le traslada información sobre el servicio, como la calidad o el estatus.

La fijación del precio se ha convertido para muchas empresas en uno de los grandes dilemas. Existen varios métodos de fijación de precios, pero si una empresa opta por fijar precios en un nivel demasiado bajo, no obtendrá beneficios. Si, por el contrario, optase por fijarlos en un nivel demasiado alto, no generará la demanda esperada. Así, el coste del servicio o del producto define el límite inferior del precio y la percepción del consumidor define el precio por el límite máximo. Es por ello que debe buscarse el equilibrio entre ambos extremos, esto es, teniendo en cuenta los precios fijados por la competencia.

De entre los tres métodos de fijación de precios: basado en el coste, basado en el valor percibido y basado en la competencia, la metodología a usar por *Entrena 24* será esta última. Se utilizará una estrategia “más por menos”, esto es, ofrecer más calidad, funcionalidades o servicios por un precio inferior al de la competencia, estrategia similar a la que sigue Decathlon con su material deportivo.

Por ello, una vez estudiados los precios de la competencia se han definido los siguientes precios:

Tabla 5: Precios de los servicios de Entrena 24.



Pulsera de acceso	5 €
Matrícula	0 €
Cuota Entrenamiento Físico 24 (Pérdida de peso, musculación y cardio):	
Mensual	35 €
Bimensual (8% dto.)	64 €
Trimestral (10% dto.)	95 €
Anual (14% dto.)	361 €
Entrenamiento diario	3 €
Entrenamiento semanal	15 €
Cuota Clases Colectivas:	
Mensual	28 €
Bimensual (8% dto.)	50 €
Trimestral (10% dto.)	74 €
Anual (14% dto.)	277 €
Sesión diaria	3 €
Sesión semanal	15 €
Cuota de Acceso Completo 24:	
Mensual	48 €
Bimensual (8% dto.)	90 €
Trimestral (10% dto.)	134 €
Anual (14% dto.)	517 €
Servicios adicionales:	
Servicio de nutricionista	27 €
Prep. oposiciones FFCCSE	30 €
Alquiler de taquilla	6 €

Fuente: Elaboración propia.

6.3. DISTRIBUCIÓN.

La distribución hace referencia a las diferentes actividades de marketing a partir de las cuales se pone a disposición del consumidor industrial los productos del fabricante o los servicios requeridos para el consumidor final en la cantidad demandada, en el momento

adecuado y en el lugar donde se adquieren. Por lo tanto, es una variable que relaciona la producción con el consumo.

Entrena 24 vende sus servicios a través del propio gimnasio y, al no ser una empresa industrial, estos se producen y se consumen en el mismo periodo de tiempo. La característica intangible propia de los servicios, hace que no sea posible almacenarlos ni transportarlos. Es por ello, que nuestro gimnasio, mediante su apertura y la puesta a disposición de las instalaciones a todos los clientes, hará llegar sus servicios al consumidor final.

Para la venta en máquinas expendedoras que se encuentren en el local, se utilizará lo que se conoce como marketing directo. Un proveedor externo se encargará de abastecerlas semanalmente.

6.4. COMUNICACIÓN.

La comunicación puede definirse como el conjunto de actividades mediante las cuales se da a conocer la existencia del producto o servicio. Los destinatarios son los consumidores, a los que hay que transmitir características y beneficios del producto o servicio, así como la marca, con el fin de persuadirlos para que efectúen la compra.

Como medio de comunicación, la publicidad se ha convertido en el instrumento de marketing más conocido y utilizado, pero no es el único. Junto a ella, se encuentran las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo o el marketing por Internet. Este grupo constituye el marketing-mix o la comunicación 360°.

Entrena 24 utilizará todas las herramientas y medios no personales del marketing-mix para promocionar y dar a conocer sus servicios. Se detallan a continuación:

- 1) Publicidad:** dado que la ubicación del negocio no se encuentra en una ciudad excesivamente poblada ni de grandes dimensiones, se descarta la utilización de medios de comunicación de gran alcance, como la televisión. En su defecto se utilizarán cuñas de radio en una de las principales emisoras de la capital: La Fresca FM (frecuencia 92 FM). Su ventaja más importante es el reducido coste.

Por otro lado, se utilizarán *flyers* o folletos que se repartirán por lugares estratégicos susceptibles de captar posibles clientes en la ciudad de Jaén, esto es, en tiendas deportivas, institutos, la Universidad, bares o parques. Igualmente, cabe la posibilidad de practicar el tradicional buzoneo por casas y pisos de la

zona. Los carteles en marquesinas también pueden tener un gran alcance para nuestro negocio. Con estos métodos no solo se pretende que los usuarios conozcan la existencia de la empresa, sino transmitir también posibles promociones.

Imagen 8: Ejemplo de flyer o cartel para ambos sexos.



Fuente: Elaboración propia.

- 2) **Promociones de ventas:** en cuanto a promociones, *Entrena 24* dispondrá de una promoción durante los meses de verano y otra durante los meses posteriores a la Navidad. Para la primera, dado que en los meses de junio, julio y agosto la demanda es mucho menor y con el fin de atraer clientes, los nuevos usuarios podrán acceder a todos servicios de Entrena 24 los tres meses de verano por 36€ (12€/mes) siempre que vengan acompañados por algún cliente del gimnasio. Por su esfuerzo de atraer clientes, a estos se les aplicará un descuento del 10% en su cuota mensual y se le regalará un bono de 15 sesiones de clases colectivas durante ese periodo.

Posteriormente a la Navidad y durante los meses de enero y febrero los nuevos clientes, así como los ya existentes podrán disfrutar de servicio de nutricionista totalmente gratis.

- 3) **Relaciones públicas:** este punto tiene menos peso para nuestro negocio. Mediante relaciones públicas externas como creación de eventos con diferentes entidades a través de la Universidad, institutos o el Ayuntamiento, se promocionará el gimnasio. Igualmente, la participación en ferias deportivas en Jaén y provincia puede ser un gran medio para conseguir atraer clientes.

A través de la página web www.entrena24gym.es los usuarios podrán contactar con la empresa para resolver dudas, consultar precios, ver las actividades que ofrecemos, realizar una visita virtual por las instalaciones y echar un vistazo a nuestro perfil en las redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter.

- 4) **Marketing digital:** a través del marketing on-line se incluirán *banners* en las diferentes páginas webs de medios de comunicación de la provincia de Jaén, como el periódico Diario Jaén o Viva Jaén.

Mediante las redes sociales también se promocionará el negocio. *Entrena 24* dispondrá de un perfil de Instagram, Twitter, Facebook y YouTube. El objetivo de este último es la publicación de videos donde nuestros monitores profesionales impartirán pequeños tutoriales para aumentar masa muscular, perder peso o comer sano. Si se consiguen suficientes suscriptores, aparte de servir como promoción del negocio, supondrá unos ingresos extra por parte de esta plataforma de Google.

6.5. LOGOTIPO.

La marca sirve para identificar los productos o servicios que ofrece la empresa, así como de elemento diferenciador de los competidores. Ha de ser fácil de leer, reconocer y pronunciar. Por ello, es importante que sea original y llame la atención de los posibles clientes. La marca está compuesta, entre otros elementos, por el logotipo, que es la parte de la marca que no se pronuncia, pero es reconocido visualmente por los consumidores.

Por ello, la marca para este gimnasio es *Entrena 24*, un nombre que se identifica y relaciona con los servicios que ofrece la empresa, remarcando el carácter 24 horas que lo distingue.

El logo es minimalista, con un diseño original y limpio, sin elementos que lo carguen demasiado e impida su lectura. Los colores amarillo y gris crean un contraste que hace que sea bonito a la vista y llamativo para aquellos que lo observan.

Imagen 9: Logotipo de Entrena 24.



Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

La planificación de los recursos humanos está íntimamente relacionada con la estrategia empresarial, pues, a través de ella es posible elaborar e implantar una serie de planes y programas con el que la organización consolida el número adecuado de personal, así como la cualificación requerida, en los puestos idóneos y en el tiempo oportuno. Según Gómez-Mejía et al *“para tener éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas (tácticas) de Recursos Humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio y las características exclusivas y las competencias distintivas de la organización”* (Gómez-Mejía et al, 2008)

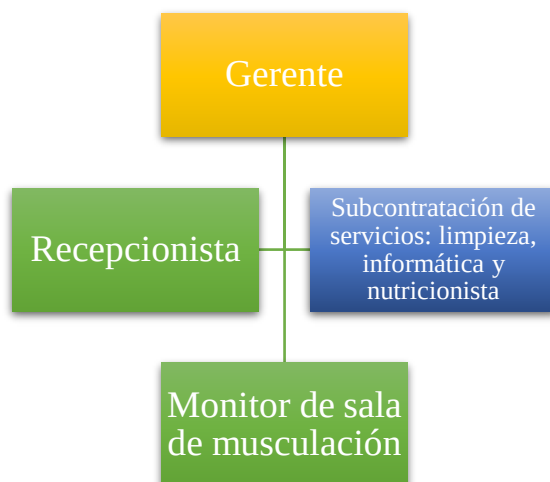
Por lo tanto, a través de la Planificación de los Recursos Humanos (en adelante, PRH) se definen las necesidades de personal, con lo que nos ayuda a conocer cuántas personas y de qué tipo se deben reclutar.

En este apartado, por tanto, se analizarán cuestiones relativas a la PRH y constituyendo esta una función básica en la Gestión de los Recursos Humanos.

7.1. ORGANIGRAMA.

El organigrama de *Entrena 24* es el siguiente:

Figura 5: Organigrama de Entrena 24.



Fuente: Elaboración propia.

7.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.

Los recursos humanos son uno de los activos más importantes de la organización y, en cierta medida, fuente de ventaja competitiva para la empresa si los procesos de reclutamiento y selección se hacen de manera correcta. Por lo tanto, para que la empresa obtenga el éxito esperado es necesario contar con una plantilla lo suficientemente cualificada y motivada para realizar el trabajo requerido. La descripción y especificación de los puestos de trabajo son una de las etapas previas para conseguir este objetivo.

A través de la descripción de puestos de trabajo se recopila la información necesaria y relativa a cada puesto, así como tareas, responsabilidades y obligaciones vinculadas a este. Es por ello que se detallan a continuación los puestos de trabajo necesarios para poner en marcha el proyecto:

1) Gerente.

Superior jerárquico de mayor nivel. Es el que más responsabilidad tiene en la empresa. Debe conocer el entorno en el que opera la organización y ha de ser capaz de asumir riesgos, liderando a los empleados y llevando a la compañía a la consecución de sus objetivos.

MISIÓN DEL PUESTO: gestionar, administrar y dirigir la empresa.

FUNCIONES: gestión administrativa propia de la empresa, sobre todo en aspectos fiscales y contables, cooperando en mayor medida con los servicios de gestoría externa. Igualmente deberá llevar a cabo las operaciones financieras de la empresa: pago de salarios y de cuotas por préstamos bancarios, gastos propios del funcionamiento del negocio (luz, agua, internet, ...) y cobros de clientes. Asimismo, ejercerá funciones propias del área de recursos humanos, como reclutamiento, selección y contratación de personal. Se asegurará y velará por el cumplimiento de las obligaciones de los empleados, así como de los trámites requeridos por la Administración Pública, tales como licencias y documentos relacionados. Por último, realizará funciones de marketing y publicidad para promocionar el negocio.

FORMACIÓN: grado en Administración y Dirección de Empresas o equivalente. Máster en Administración de Empresas.

2) *Recepcionista.*

Es la primera persona que el cliente ve y con la que interactúa una vez que entra al establecimiento, por ello ha de ser una persona con don de gentes, amable y educada, que sepa relacionarse con los clientes y transmita una imagen de la organización fiel y sincera.

MISIÓN DEL PUESTO: gestión administrativa telefónica y presencial.

FUNCIONES: como recepcionista sus labores son sencillas: por un lado, deberá atender y recibir a los clientes, resolviendo dudas y solucionando problemas. Proporcionar toda la información relevante (precio de las cuotas, servicios que ofrece el gimnasio, horarios ofertas, etc.) a los nuevos clientes será otra de sus funciones. Por otro lado, deberá recoger toda la información de los clientes y almacenarla en la base de datos, por ello, deberá registrar a cada usuario que formalice el alta en el gimnasio. Por último, será la persona encargada de la tienda especializada, de vender los productos y asesorar a los clientes en materia de nutrición deportiva.

FORMACIÓN: formación superior en auxiliar administrativo o equivalente. Conocimientos en materia de nutrición deportiva.

3) Monitor de la sala de musculación.

Debe poseer similares capacidades y características humanas que los monitores de actividades de *fitness* y de salud y bienestar.

FUNCIONES: diseño mensual de rutinas y planes de entrenamiento a cada cliente en función de sus necesidades. Asimismo, deberá analizar el desarrollo y progreso de estos con el fin de adaptar sus entrenamientos. Informar del mal uso y corregir la postura de aquellas personas que no realicen correctamente los ejercicios con el fin de evitar posibles lesiones. Igualmente deberá explicar y demostrar el funcionamiento de cada una de las máquinas del gimnasio que sean objeto de uso, así como de ejercicios corporales. También deberá facilitar cualquier material deportivo que solicite el cliente. Otra de sus funciones será la de entrenar a los alumnos que quieran prepararse las pruebas físicas de las FFCCSE, guiando, ayudando y tutorizando a cada alumno. Por último, deberá auxiliar a cualquier persona que haya sufrido algún daño dentro de las instalaciones.

FORMACIÓN: grado/máster en ciencias de la actividad física y el deporte o ciclo superior equivalente.

4) Servicios subcontratados.

Con el fin de abaratar costes, tres serán los servicios que *Entrena 24* subcontratará para el mantenimiento de las instalaciones, la página web y el servicio de nutricionista. Por un lado, el servicio de limpieza se encargará de la higiene del local, esto es, de las salas, aseos y vestuarios. Su participación será diaria una vez hayan acabado todas las clases colectivas y en horas de menor demanda. Por otro, el servicio informático se encargará previamente a la inauguración del negocio, a desarrollar y compilar la aplicación móvil, tanto para iOS como para Android, así como el desarrollo y puesta en marcha de la página web del gimnasio. Una vez hecho, sus servicios serán básicamente el mantenimiento tanto de la web como de la aplicación.

7.3. NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO.

Al inicio de la actividad empresarial, *Entrena 24* contará con un número concreto de empleados, de tal manera que, conforme aumente la demanda se irán realizando nuevas

contrataciones. A continuación, se recogen el número de empleados por cada puesto de trabajo existente en la empresa:

PUESTO DE TRABAJO	Nº DE EMPLEADOS	OBSERVACIONES
<i>Gerente</i>	1	-
<i>Recepcionista</i>	4	Dos empleados realizarán turnos de 8 horas para cubrir las 16 horas de trabajo de lunes a viernes (40h/sem por trabajador) de 7:00 a 23:00. Para restante horario de apertura, de 23:00 a 7:00, no habrá empleados presentes en este puesto con el fin de abaratar costes. Otros dos empleados cubrirán las 16 horas del sábado y las 7 horas del domingo (15 h/sem por trabajador). Podrán existir cambios de turno entre empleados.
<i>Monitor de sala de musculación y de oposiciones FFCSE</i>	6	Tres empleados harán turnos de 8 horas diarias para cubrir las 24 horas de lunes a viernes y otros tres para completar las 31 horas del sábado y domingo. No obstante, si la cifra de clientes aumenta se contratará a más personal de este tipo. Los monitores que trabajen sábado y domingo impartirán las clases de oposiciones martes, jueves y viernes. Podrá existir una rotación entre estos tres trabajadores con el fin de que todos ejerzan sus funciones alternativamente noche y día.
<i>Nutricionista</i>	1	La persona encargada de dar estos servicios asistirá tres días al gimnasio seis horas durante los lunes, miércoles y viernes, 3 horas para el turno de mañana y 3 horas para el de tarde. Se contratará de manera externa y se le pagará por sus servicios según su tarifa.

7.4. COSTE DE PERSONAL.

La 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 recoge las condiciones laborales de los trabajadores de estos centros, por lo

que servirá no sólo para determinar las horas semanales máximas de los trabajadores de *Entrena 24*, criterio relevante en este caso al tratarse de un negocio que abarca una apertura de 24 horas, sino también para determinar los grupos o categorías profesionales de todos estos empleados con el fin de definir el importe de los salarios mensuales. Según la información contenida en este documento, los grupos profesionales a los que pertenecen los puestos de trabajo de *Entrena 24* son los siguientes:

- Gerente: grupo 1.
- Recepcionista: grupo 4. Nivel I.
- Monitores: grupo 3. Nivel I.

Por otro lado, los salarios serán fijados en función de la Resolución de 11 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2019 del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Por lo tanto, el importe de los salarios se determinará en base a la siguiente tabla:

Tabla 6: Tablas salariales año 2019.

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

Fuente: BOE-A-2019-2412

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

Otros datos relevantes a tener en cuenta y que recoge dicha resolución son:

- Dietas: 4,21 euros por desayuno, 15,79 euros por comida y 16,84 euros por cena.
- Plus kilometraje: 0,19 €/km.

Dado que el horario de apertura es de 24 horas de lunes a sábado y de 7 horas los domingos, lo que hace un total de 151 horas semanales, es obligatorio imponer turnos de trabajo dado que, según convenio, el máximo de horas permitidas por trabajador es de 40 horas a la semana.

Aunque en el apartado anterior se recogen los turnos de trabajo para todos los empleados del gimnasio, a continuación, se detallan los horarios de estos trabajadores:

- Gerente: no tiene un horario fijo de entrada ni salida, pero su jornada semanal será de 40 horas como máximo.
- Recepcionista: de lunes a viernes dos empleados cubrirán las 80 horas de trabajo. El primer empleado comenzará el turno el lunes de 7:00 a 15:00 y el segundo trabajador cubrirá el segundo turno de 15:00 a 23:00. Dado que el restante horario nocturno las funciones del recepcionista serán irrelevantes, de 23:00 a 7:00 este puesto no será cubierto por ningún empleado. Para el sábado otros dos empleados distintos y siguiendo el mismo procedimiento que el anterior cubrirán las 16 horas del sábado en dos turnos de trabajo. Las 7 horas del domingo (de 7:00 a 14:00) serán cubiertas por cualquiera de estos dos empleados y existiendo siempre una rotación por semana entre ellos.
- Monitores de musculación: El primer empleado comenzará el turno el lunes de 7:00 a 15:00, el segundo trabajador se encargará del segundo turno de 15:00 a 23:00 y por último el tercer turno será cubierto por un tercer empleado de 23:00 a 7:00. Este ciclo se completará hasta el viernes, de modo que cada uno de estos tres empleados trabajará siempre sin exceder de las 40 horas semanales. Para el sábado otros tres empleados distintos y siguiendo el mismo procedimiento que el anterior cubrirán las 24 horas en tres turnos de trabajo. Las 7 horas del domingo (de 7:00 a 14:00) serán cubiertas por cualquiera de los tres empleados que trabajan el sábado y existiendo siempre una rotación por semana entre estos. Igualmente, cualquiera de monitores que trabajen el sábado y el domingo, a fin de cubrir el máximo de horas que el convenio permite a una persona trabajar y evitar realizar más contrataciones, se encargará de impartir las clases de oposiciones a FFCCSE los martes, miércoles y viernes, tres horas por día.

- **Nutricionista:** asistirá al gimnasio lunes, miércoles y viernes en turnos de mañana y tarde, 6 horas diarias, tres por la mañana y otras tres por la tarde.

Una vez repasado el convenio colectivo que afecta a nuestro negocio, se recoge en la siguiente tabla el total de salarios a pagar:

Tabla 7: Salarios para el personal de Entrena 24.

PUESTO	HORARIO	HORAS DIURNAS/día	HORAS NOCTURNAS/ día	DÍAS TRABAJADOS/mes	SALARIO BASE HORA €/hora	PLUS POR HORAS NOCTURNAS €/hora	SALARIO BRUTO TOTAL €/mes
Gerente	-	-	0	-	9,24 €	1,39 €	1.500,00 €
Recepcionista I	(L - V) 7:00 - 15:00	8	0	23	7,19 €	1,08 €	1.322,96 €
Recepcionista II	(L - V) 15:00 - 23:00	7	1		7,19 €	1,08 €	1.347,80 €
Recepcionista III	(S) 7:00 - 15:00	8	0	4	7,19 €	1,08 €	900,00 €
Recepcionista IV	(S) 15:00 - 23:00	7	1		7,19 €	1,08 €	933,08 €
Recepcionista III/IV (+)	(D) 7:00 - 14:00	7	0	4	7,19 €	1,08 €	201,32 €
TOTAL RECEPCIONISTAS + GERENTE							6.205,16 €
Monitor de musculación I	(L - V) 7:00 - 15:00	8	0		7,44 €	1,12 €	1.368,96 €
Monitor de musculación II	(L - V) 15:00 - 23:00	7	1	23	7,44 €	1,12 €	1.394,72 €
Monitor de musculación III	(L - V) 23:00 - 7:00	1	7		7,44 €	1,12 €	1.549,28 €
Monitor de musculación IV	(S) 7:00 - 15:00	8	0		7,44 €	1,12 €	900,00 €
Monitor de musculación V	(S) 15:00 - 23:00	7	1	4	7,44 €	1,12 €	934,24 €
Monitor de musculación VI	(S) 23:00 - 7:00	1	7		7,44 €	1,12 €	961,12 €
Monitor musc. IV/V/VI (+)	(D) 7:00 - 14:00	7	0	4	7,44 €	1,12 €	208,32 €
TOTAL MONITORES							7.316,64 €
TOTAL SALARIOS A PAGAR							13.521,80 €
TOTAL SALARIOS A PAGAR ANUAL: 13.521,80 € *12 = 162.261,60 €							

Fuente: Elaboración propia.

Así, finalizado el cálculo de los importes de los salarios a pagar, se muestra en la siguiente tabla el coste total para la empresa por cada empleado:

Tabla 8: Coste de los salarios para Entrena 24.

PUESTO	RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL	SALARIO BRUTO TOTAL €/mes	PRORRATA PAGAS EXTRA	A. CONTINGENCIAS COMUNES	B. CONTINGENCIAS PROFESIONALES	C. FORMACIÓN, ORIENTACIÓN PROFESIONAL Y PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD	D. CESE DE ACTIVIDAD	TOTAL A+B+C+D	COSTE TOTAL PARA LA EMPRESA
Gerente	R.E.T.A	1.500,00 €	250,00 €	495,25 €	6,71 €	0,50 €	12,25 €	514,71 €	2.014,71 €
PUESTO	RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL	SALARIO BRUTO TOTAL €/mes	PRORRATA PAGAS EXTRA	A. CONTINGENCIAS COMUNES	B. DESEMPLEO	C. FORMACIÓN PROFESIONAL	D. FOGASA	TOTAL A+B+C+D	COSTE TOTAL PARA LA EMPRESA
Recepcionista I	RÉGIMEN GENERAL	1.322,96 €	220,49 €	364,25 €	32,16 €	2,38 €	3,09 €	401,88 €	1.724,84 €
Recepcionista II	RÉGIMEN GENERAL	1.347,80 €	224,63 €	371,09 €	32,77 €	2,42 €	3,14 €	409,43 €	1.757,23 €
Recepcionista III	RÉGIMEN GENERAL	900,00 €	150,00 €	247,80 €	21,88 €	1,62 €	2,10 €	273,40 €	1.173,40 €
Recepcionista IV	RÉGIMEN GENERAL	933,08 €	155,51 €	256,91 €	22,68 €	1,68 €	2,18 €	283,45 €	1.216,53 €
Recepcionista III/IV (+)	RÉGIMEN GENERAL	201,32 €	33,55 €	55,43 €	4,89 €	0,36 €	0,47 €	61,16 €	262,48 €
TOTAL RECEPCIONISTAS + GERENTE									8.149,18 €
Monitor de musculación I	RÉGIMEN GENERAL	1.368,96 €	228,16 €	376,92 €	33,28 €	2,46 €	3,19 €	415,86 €	1.784,82 €
Monitor de musculación II	RÉGIMEN GENERAL	1.394,72 €	232,45 €	384,01 €	33,91 €	2,51 €	3,25 €	423,68 €	1.818,40 €
Monitor de musculación III	RÉGIMEN GENERAL	1.549,28 €	258,21 €	426,57 €	37,66 €	2,79 €	3,61 €	470,63 €	2.019,91 €
Monitor de musculación IV	RÉGIMEN GENERAL	900,00 €	150,00 €	247,80 €	21,88 €	1,62 €	2,10 €	273,40 €	1.173,40 €
Monitor de musculación V	RÉGIMEN GENERAL	934,24 €	155,71 €	257,23 €	22,71 €	1,68 €	2,18 €	283,80 €	1.218,04 €
Monitor de musculación VI	RÉGIMEN GENERAL	961,12 €	160,19 €	264,63 €	23,36 €	1,73 €	2,24 €	291,96 €	1.253,08 €
Monitor musc. IV/V/VI (+)	RÉGIMEN GENERAL	208,32 €	34,72 €	57,36 €	5,06 €	0,37 €	0,49 €	63,28 €	271,60 €
TOTAL MONITORES									9.539,25 €
TOTAL COSTE PARA LA EMPRESA									17.688,43 €
TOTAL COSTE PARA LA EMPRESA ANUAL: 17.688,43 € *12 =212.261,16 €									

Fuente: Elaboración propia.

8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO.

8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.

Dado que únicamente será un socio el que constituya la sociedad por primera vez y dadas las ventajas de esta forma jurídica, *Entrena 24* se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L). La elección de esta forma jurídica viene motivada por las siguientes ventajas:

- Solamente es necesario un socio para la constitución de la sociedad.
- La responsabilidad de los socios viene determinada por el capital aportado.
- El capital mínimo exigible para la puesta en marcha del negocio es de 3.000€, ya sea en moneda o en especie.
- Puede existir un Administrador Único como órgano rector.

8.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.

En este apartado se recogen todos los documentos necesarios, así como los pasos a seguir para la constitución de una Sociedad Limitada. Por lo tanto, los trámites de constitución de la sociedad son los siguientes (infoautónomos, 2018):

1º- Registro del nombre de la empresa:

Se realiza mediante un documento denominado “certificado negativo de denominación” a través de su solicitud en el Registro Mercantil Central. Con este documento se acredita que no existe otra sociedad con el mismo nombre. Una vez presentado, este documento solo tendrá una validez de tres meses (con posibilidad de ser renovado por el mismo periodo) hasta ser registrado en el notario.

2º- Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa:

Al obtener el anterior certificado, es necesario abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa en la que ingresar el capital inicial. No se podrá disponer de este dinero hasta la presentación en la entidad bancaria del alta en Hacienda y el sello del Registro Mercantil en las escrituras.

3º- Redacción de los Estatutos Sociales:

En este caso, el socio deberá redactar este documento, esto es, un conjunto de normas que rige la empresa y que serán incluidos con posterioridad a la escritura pública de constitución. Los elementos mínimos que deben constar en los Estatutos Sociales son (paelectrónico, 2019):

- Denominación social.
- Objeto social, con las actividades que lo integran.
- Domicilio social.
- Capital social junto con las participaciones en las que se divide, su valor nominal y su numeración correlativa.
- Modo o modos de organizar la administración de la sociedad, numero de administradores, plazo de duración del cargo y su retribución.
- Modo de deliberar y adoptar acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

4º- Escritura pública de constitución:

Lo firma el socio ante el notario, por lo que supondrá un pequeño coste sobre el capital escriturado. El plazo es de seis meses de la expedición del certificado negativo de denominación y junto a ella se deben presentar los siguientes documentos:

- Estatutos Sociales.
- Certificado negativo de denominación en el Registro Mercantil Central.
- Certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social.
- Documento Nacional de Identidad del socio fundador.

5º- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados:

Antes de transcurrir 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura, es necesario liquidar este impuesto en las oficinas de Hacienda mediante la presentación del modelo 600 más una copia simple de la escritura pública y DNI o NIE del representante legal de la empresa y NIF de la sociedad.

6º- Obtención del NIF, alta en el Impuesto de Actividades Económicas (en adelante, IAE) y declaración censal.

Una vez firmadas las escrituras, Hacienda proporciona el Número de Identificación Fiscal provisional de la sociedad, cuya validez es de seis meses hasta la solicitud del definitivo. Se deberá presentar el modelo 036, marcando la casilla 110, personalmente o por correo certificado, el acuerdo de voluntades, el certificado vigente de no coincidencia de nombre cuando fuera obligatoria la inscripción en un Registro Público y la cumplimentación, en el modelo 036, de la "Relación de socios, herederos, miembros o partícipes" que promuevan la constitución de la sociedad o entidad.

Para solicitar el alta en el IAE, es necesario la presentación del modelo 840 y el NIF de la sociedad en la Administración Tributaria del lugar donde se realizará la actividad.

Para la declaración censal, la cual especifica el inicio, modificación o cese de la actividad, debe presentarse aportando el modelo 036, NIF de la sociedad y documento que acredite el alta en el IAE.

7º- Inscripción en el Registro Mercantil.

Este procedimiento debe realizarse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se encuentre domiciliada la sociedad, en este caso, en el Registro Mercantil del Jaén y dentro del mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de los asientos. Se realizará en virtud de documento público y deben presentarse los siguientes documentos:

- La Escritura Pública de constitución de la Sociedad.
- Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF), aunque sea provisional.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.
- Provisión de Fondos.

8º- Obtención del NIF definitivo:

Para la obtención del NIF definitivo se ha de presentar el modelo 036, marcando la casilla 12, una copia de la escritura pública o documento fehaciente de constitución y de los estatutos sociales o documento equivalente, el certificado de inscripción en el Registro Mercantil (u otro Registro Público) o, en su defecto, aportación de la escritura

con sello de inscripción registral, la fotocopia del NIF de la persona que firme la declaración censal, que ha de ser un representante de la sociedad y el original y fotocopia del documento que acredite la capacidad de representación de quién firma la declaración censal (no será necesario, si figura como tal en la escritura de constitución o en los estatutos).

Por último, solo queda finalizar ciertos trámites para la puesta en marcha de la sociedad y que son los siguientes (paelectrónico, 2019):

- a. Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social:** a través de la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de la provincia en la que la sociedad en la que el trabajador preste los servicios este domiciliada, se ha de dar de alta a los socios y administradores en el régimen correspondiente, en este caso, en el régimen de autónomos al ejercer el socio funciones de gerencia y poseer más de $\frac{1}{4}$ del capital. El plazo para realizar este procedimiento en el régimen mencionado es de 30 días naturales.
- b. Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad:** se realiza ante el Registro Mercantil Provincial de la provincia donde la empresa tenga el domicilio social en el plazo de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social.
- c. Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales:** aquellos libros que sean obligatorios de llevar por el empresario se cumplimentarán de manera telemática, en el plazo de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social y, según el artículo 27 del Código de Comercio, presentarlos en el Registro Mercantil de la provincia donde la sociedad tenga su domicilio. Por otro lado, las cuentas anuales deberán presentarse para su depósito en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a su aprobación.
- d. Licencia de actividad:** se solicitarán en el ayuntamiento del municipio en el que la empresa ejercerá su actividad. Las hay de dos tipos:
 - **Licencia de Actividades e instalaciones y obras:** licencia urbanística municipal necesaria para el inicio de la actividad en un local determinado y aprobada por el ayuntamiento.

- **Licencia de funcionamiento:** con ella se autoriza el uso de edificios, locales o instalaciones una vez que se ha concedido la licencia anterior y conforme a ella, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.
- e. Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social (en adelante, TGSS):** ya que se emplearán a trabajadores por primera vez, se ha de solicitar la inscripción como empresario en la TGSS. A través de este procedimiento, la TGSS asigna al empresario el Código Cuenta Cotización Principal (CCC), con el fin de controlar e identificar sus respectivas obligaciones en materia de Seguridad Social.
- f. Afiliación de trabajadores:** para aquellas personas que vayan a iniciar por primera vez una actividad laboral deberán solicitar un NAF o número de afiliación. Este procedimiento puede ser instado por el empresario, por el propio trabajador o de oficio por las Direcciones Provinciales de la TGSS.
- g. Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social:** mediante este acto administrativo, todos los trabajadores que presten sus servicios a una empresa gozarán de una relación jurídica con la Seguridad Social, por la que, tanto el empresario como el trabajador, tendrán la obligación de cotizar y el derecho a recibir prestaciones económicas y/o sanitarias. Al igual que la anterior puede iniciarse el procedimiento a instancia del empresario, a instancia del trabajador o de oficio por la TGSS.
- h. Alta de los contratos de trabajo:** a través del Servicio Público de Empleo Estatal (en adelante, SEPE) se deberán legalizar los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato.
- i. Comunicación de apertura del centro de trabajo:** una vez constituida la sociedad, el empresario ha de comunicar a la Consejería de Trabajo de Andalucía, en este caso, la apertura del centro de trabajo con el fin de ejercer las funciones de control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. El plazo para efectuar la comunicación es de treinta días siguientes a la apertura de un centro de trabajo.

8.3. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA.

En este apartado y con la ayuda de una herramienta denominada diagrama de Gantt, se definirán y posteriormente se representarán gráficamente todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, empezando por el estudio de mercado y finalizando con la inauguración del local. Igualmente se recogerán los plazos y tiempos dedicados a cada una de estas actividades. Para ello, el primer paso es definir cada una de las tareas que deben realizarse:

- **Constitución de la sociedad:** supone el llevar a cabo los trámites necesarios recogidos en el apartado anterior con el fin de constituir la sociedad de manera exitosa y legal. A través del PAE electrónico, el socio realizará dicha labor en un plazo de diez días.
- **Solicitud del préstamo:** una entidad financiera valorará la viabilidad del proyecto de acuerdo con el plan de empresa anteriormente redactado y se formalizará la concesión del préstamo bancario. Este proceso se estima con una duración de seis semanas.
- **Alquiler de la propiedad:** una vez que el banco ha dado visto bueno al proyecto y con la posesión de la financiación necesaria para arrancar el negocio, se procede al alquiler del local bajo acuerdo con los propietarios. La negociación y firma del contrato de arrendamiento supone un plazo estimado de dos semanas.
- **Solicitud y estudio de presupuestos de obras y/o reformas:** se contactan con varias empresas del sector con el fin de obtener una lista de presupuestos. La decisión de optar por una empresa u otra compete al socio y se realiza en función de variables tales como precio, diseño y plazos de ejecución. Esta tarea conllevará aproximadamente un lapso de tiempo de dos semanas.
- **Realización de las obras y/o reformas:** una vez escogida la empresa que realizará el servicio, se procede a la ejecución de las obras y/o reformas que sean necesarias en el local para comenzar la actividad. En función de la normativa reguladora y las modificaciones requeridas, se estima un plazo de 16 semanas (4 meses) para la finalización de la obra.
- **Limpieza y puesta a punto del local:** una vez que se finalizan las obras, es necesario limpiar el local y adaptarlo para que los clientes se encuentren

satisfechos con el servicio. Para ello, no solo es necesario limpiarlo, sino realizar tareas de pintado y dar de alta servicios básicos como luz, agua, teléfono e internet. Este procedimiento se estima que finalizará en dos semanas.

- **Compra del mobiliario:** para que el personal de administración pueda realizar sus labores habituales y los clientes puedan disfrutar de los servicios del gimnasio es necesario amueblar el local. Esto supondrá tres semanas de trabajo.
- **Contratación del personal:** el próximo paso es dar a conocer las ofertas de trabajo en función de la descripción y especificación de los puestos de trabajo recogidos en apartados anteriores. Posteriormente, se realizarán las pruebas de selección pertinentes y se formalizarán los contratos. Se estima una duración de tres semanas.
- **Acciones de marketing:** con el fin de dar a conocer la empresa y abarcar un mayor número de clientes, se realizarán las acciones de marketing necesarias para ello en función de lo definido anteriormente en este trabajo. Para llevar a cabo todo este proceso son necesarias unas cuatro semanas.
- **Inauguración del gimnasio:** la etapa final consiste en la apertura e inauguración del local.

Finalizada la descripción de tareas, a continuación, se recoge en la siguiente tabla el diagrama de Gantt, que define gráficamente el tiempo necesario para cada una de estas acciones:

Tabla 9: Cronograma de actividades para la puesta en marcha de la empresa.

TAREA	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Estudio de mercado																																												
Plan de empresa																																												
Constitución de la sociedad																																												
Solicitud del préstamo																																												
Alquiler de propiedad																																												
Solicitud y estudio de presupuestos de obras y/o reformas																																												
Realización de las obras y/o reformas																																												
Limpieza y puesta a punto del local																																												
Compra del mobiliario																																												
Contratación del personal																																												
Acciones de marketing																																												
Inauguración del gimnasio																																												

Fuente: Elaboración propia.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

En este apartado se estudiará y se analizará la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como la inversión y financiación necesaria y las demás variables necesarias para llevar a cabo el estudio en un horizonte temporal de cinco años. Todos los datos han sido extraídos y adaptados de una hoja de cálculo de Excel llamada *Ecofin*.

9.1. INVERSIÓN NECESARIA.

En este apartado se recoge la inversión necesaria en activos fijos para poner en marcha el funcionamiento de la empresa. Dicha inversión está reflejada en el balance de situación y agrupa los bienes y derechos para que la organización pueda llevar a cabo su actividad.

Estos elementos se catalogan en dos grupos, los cuáles son:

Inmovilizado intangible:

- **Software, sistemas operativos y aplicación móvil:** forman parte de este grupo el software que utilizará la empresa para gestionar cuotas, altas, bajas y realizar el seguimiento de los clientes, así como el programa que se utilizará para reproducir y administrar los vídeos que se expondrán en las clases virtuales. Por otro lado, todos los ordenadores que se utilicen en la empresa deberán llevar instalados el sistema operativo Microsoft Windows 10, el cual supondrá el pago de una licencia inicial. Por último, el desarrollo de la aplicación móvil para Android e iOS también será una inversión en activo fijo.

Inmovilizado material:

- **Obras y adecuación del local:** aquí se incluyen los documentos necesarios para llevar a cabo la reforma, tales como planos e informes de obra, así como la adecuación del local propiamente dicha.
- **Máquinas y accesorios:** son unos los activos más importantes de la empresa. Se incluyen todas las máquinas y complementos deportivos que los clientes utilizarán al utilizar los servicios del gimnasio.
- **Mobiliario:** mesas, sillas, mostradores, estanterías, taquillas, mobiliario de los vestuarios y demás artículos que no sean máquinas.

- **Equipos informáticos:** aquí se incluyen tanto los ordenadores que se utilizarán, como las impresoras y los terminales de punto de venta.

La inversión en estos activos se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 10: Inversiones iniciales en Activos No Corrientes (Fijos).

Elementos / activos no corrientes	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Obras de Reforma / Adecuación local	19.008,26	20	3.991,73
Terrenos y edificaciones	19.008,26	20	3.991,73

Instalaciones	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Aire acondicionado	1.239,66	10	260,33
Instalaciones	1.239,66	10	260,33

Otras Instalaciones	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Cardio	13.892,56	10	2.917,44
Musculación	23.594,21	10	4.954,78
Accesorios	7.820,33	10	1.642,27
Otras instalaciones	45.307,10	10	9.514,49

Mobiliario	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Mobiliario oficina	462,80	5	97,19
Estanterías almacén, expositores	1.735,53	5	364,46
Otro mobiliario	873,14	5	183,36
Mobiliario	3.071,47	5	645,01

Equipos informáticos / EPIs	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Ordenadores, PDAs, etc.	1.214,86	5	255,12
Terminales Punto de Venta	247,93	5	52,07
Impresoras y fotocopiadoras	41,32	5	8,68
Equipos Tratamiento Información	1.504,11	5	315,86

Inmovilizado Intangible	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Aplic. Informáticas (Software)	826,44	3	173,55
Sistemas operativos y ofimática	214,04	3	44,95
Aplic. Móvil	991,73	5	208,26
Inmovilizado Inmaterial	2.032,21	3,97601134	426,7641

TOTAL ACTIVOS FIJOS SIN IVA	72.162,81 €
TOTAL IVA SOPORTADO	15.154,19 €
TOTAL ACTIVOS FIJOS CON IVA	87.317,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

A la cantidad que se muestra en la tabla anterior habría que sumarle la inversión en activos corrientes, mercaderías, esto es, productos de alimentación y suplementos deportivos que se venderán en el gimnasio y cuyo coste para la empresa es de 751,22 euros excluyendo el IVA.

Por otro lado, también serán necesarios fondos para abonar los gastos de constitución, establecimiento y los dos meses de fianza del local. Estos gastos son inherentes a la

creación y apertura de una nueva empresa y la mayor parte van destinados a licencias, inscripciones en el Registro Mercantil, a la notaría o a la publicidad de lanzamiento.

A continuación, se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 11: Gastos de constitución y establecimiento.

Gastos de Constitución	Importe	IVA soportado
Notaría, Registro Mercantil	400,00	84,00
Certificado negativo del nombre	15,00	3,15
Registro Mercantil, BORME	200,00	
Gastos de Constitución	615,00	87,15

Gastos de Establecimiento	Importe	IVA soportado
Proyectos, visados, Licencias	1.750,00	367,50
Publicidad de lanzamiento	600,00	126,00
Otros gastos de 1 ^{er} establecimiento	550,00	115,50
Gastos de Establecimiento	2.900,00	609,00

Inmovilizados Financieros L. P.	Importe
Fianzas de locales	9.000,00
Inmovilizado Financiero L. P.	9.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

9.2. FINANCIACIÓN. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR Y COSTE DE LAS MISMAS.

Dado que la forma jurídica bajo la cual se constituirá *Entrena 24* es sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), será necesario un mínimo de 3.000 euros de capital para constituirla. No obstante, debido al gran desembolso que supone la puesta en marcha de este proyecto se aportarán 50.000 euros al capital social procedentes de los fondos propios del promotor. El resto de la financiación se obtendrá a través de un préstamo bancario. La cantidad restante necesaria que se obtendrá por esta vía asciende a 65.189 euros y, para ello, se recurrirá al Instituto de Crédito Oficial (en adelante, ICO). Este organismo actúa como intermediario en el momento en el que la entidad bancaria, en este caso, Bankia, haga efectiva la concesión del crédito.

En resumen, la cantidad total que corresponde a la fuente de financiación es de 114.574 euros, resultado de sumar las aportaciones propias al capital social (50.000 euros) y el préstamo concedido por la entidad bancaria (65.189 euros) y finalmente, restando los gastos de constitución (615 euros).

El tipo de interés anual del préstamo es del 5,5% a pagar durante 8 años y el coste de las fuentes de financiación o coste de capitales k , para este proyecto se sitúa en el 3,20%.

En la siguiente tabla se muestran todos los detalles, intereses, amortización y cuota:

Tabla 12: Financiación.

Datos préstamos	Préstamo 1
Principales	65.189 €
Interés nominal	5,50%
Gastos iniciales	1,00%
nº total de pagos	96
Nº pagos por año	12
Periodos de carencia	0 periodos
Pago periódico	840,89 €/mes

Año	Cuota	Intereses	Amortización	Capital Vivo	Capital Amortizado
0	10.742,57 €	4.070,77 €	6.671,80 €	58.517,20 €	6.671,80 €
1	10.090,68 €	3.042,53 €	7.048,15 €	51.469,05 €	13.719,95 €
2	10.090,68 €	2.644,96 €	7.445,72 €	44.023,33 €	21.165,67 €
3	10.090,68 €	2.224,96 €	7.865,72 €	36.157,61 €	29.031,39 €
4	10.090,68 €	1.781,29 €	8.309,39 €	27.848,22 €	37.340,78 €
5	10.090,68 €	1.312,56 €	8.778,12 €	19.070,10 €	46.118,90 €
6	10.090,68 €	817,41 €	9.273,27 €	9.796,83 €	55.392,17 €
7	10.091,15 €	294,32 €	9.796,83 €	0,00 €	65.189,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

9.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES.

En este apartado se realizará, en primer lugar, una estimación de las posibles ventas de los servicios que el gimnasio ofrece y por último, se estimarán todos los gastos anuales a los que tendrá que hacer frente *Entrena 24*.

En primer lugar, la tabla que se muestra a continuación recoge el número total de usuarios o clientes que contratan algunos de los servicios que ofrece el gimnasio. Igualmente, se muestra los ingresos por ventas o servicios contratados en relación a los precios de cada uno de estos y que varían en función del tipo de servicio. Los datos han sido desglosados anualmente.

Tabla 13: Previsión anual e ingresos por ventas.

Servicios contratados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cuota de entrenamiento físico 24	2.825	2.966	3.115	3.270	3.434
Cuota de clases colectivas	1.410	1.481	1.555	1.632	1.714
Cuota de acceso completo 24	2.050	2.153	2.260	2.373	2.492
Servicio de nutricionista	1.322	1.388	1.458	1.530	1.607
Preparación oposiciones FFCCSE	816	857	900	945	992
Alquiler de taquilla	140	147	154	162	170
Productos de la tienda	2.914	3.060	3.213	3.373	3.542
Pulsera	7.101	7.456	7.829	8.220	8.631
TOTALES	18.578	19.507	20.482	21.506	22.582
INGRESOS POR VENTAS	375.388 €	402.041 €	430.586 €	461.157 €	493.899 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Es importante recalcar que a la hora de evaluar las ventas es necesario prever un aumento de los servicios contratados durante los tres o cuatro años siguientes, dado que la empresa está en proceso de crecimiento y durante este periodo la captación de clientes se estima en aumento. En este caso, se ha previsto un incremento de las ventas de un 5%.

Por otro lado, hay determinados servicios que tienen un trato especial. Por ejemplo, la pulsera de acceso deber ser adquirida obligatoriamente por todos aquellos clientes que deseen darse de alta en el gimnasio por todos demás servicios. Por otro lado, los productos de la tienda se representan por unidades vendidas y el servicio de nutricionista no es considerado como un gasto para *Entrena 24*, puesto que es un profesional independiente y un porcentaje de la cantidad que obtenga por los clientes del gimnasio será íntegro para la empresa. Este porcentaje será de 30%, por lo tanto, si el precio para cada cliente que solicite sus servicios es de 27 euros, 8,10 euros será para *Entrena 24*.

En relación a los gastos, la mayor parte de esta partida va destinada a sueldos y salarios del personal (detallados en el plan de recursos humanos) y al alquiler del local.

Las primas de seguros, el mantenimiento de la página web, así como el mantenimiento del local y las posibles reparaciones se pagarán una vez al año. Por otro lado, la electricidad, el agua, gas, otros suministros, la conexión a internet, la cuota a la compañía de seguridad, el material de oficina, la asesoría, el arrendamiento del local y

otros posibles gastos imprevistos se pagarán en cuotas mensuales. La publicidad y propaganda supondrá un gasto con un total de dos pagos anuales.

La partida “cuota TeleGim.tv” hace referencia al pago mensual a la empresa proveedora de los videos que se expondrán en las clases colectivas y que supondrá un gasto para la empresa de 250 euros al mes.

En la siguiente tabla se muestra más detalladamente todos los gastos a los que tendrá que hacer frente la empresa:

Tabla 14: Previsión de gastos anuales.

Gastos de personal	Año 0 2021	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025
Número de socios	1	1	1	1	1
Sueldos de los socios	18.000 €	18.720 €	19.469 €	20.248 €	21.057 €
Pagas extras de los socios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabajadores asalariados (nº trabaj.)	10	10	10	10	10
Sueldos de los trabajadores	138.454 €	143.992 €	149.751 €	155.741 €	161.971 €
Pagas extras trabajadores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seg. Social Empleados	55.381 €	57.597 €	59.901 €	62.297 €	64.788 €
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	5.400 €	5.508 €	5.618 €	5.731 €	5.845 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	217.235 €	225.816 €	234.739 €	244.016 €	253.662 €
Otros gastos fijos	Año 0 2021	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025
Otros gastos fijos (SIN IVA)	2.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Primas de Seguros	600 €	612 €	624 €	637 €	649 €
Electricidad	2.380 €	2.428 €	2.476 €	2.526 €	2.576 €
Otros suministros (agua, gas, etc.)	1.488 €	1.517 €	1.548 €	1.579 €	1.610 €
Conexión a Internet (tarifa plana)	496 €	506 €	516 €	526 €	537 €
Página Web (Host, mantenimiento, etc)	29 €	29 €	30 €	31 €	31 €
Compañía de seguridad / Alarma	297 €	303 €	309 €	316 €	322 €
Material de oficina	149 €	152 €	155 €	158 €	161 €
Publicidad y propaganda	600 €	612 €	624 €	637 €	649 €
Asesoría	2.479 €	2.529 €	2.579 €	2.631 €	2.684 €
Arrendamientos	44.628 €	45.521 €	46.431 €	47.360 €	48.307 €
Cuota TeleGim.tv	2.479 €	2.529 €	2.579 €	2.631 €	2.684 €
Mantenimiento y reparación	496 €	506 €	516 €	526 €	537 €
Otros gastos imprevistos	992 €	1.012 €	1.032 €	1.052 €	1.073 €
TOTAL OTROS GASTOS FIJOS	60.013 €	58.255 €	59.420 €	60.608 €	61.821 €
TOTAL GASTOS FIJOS	277.248 €	284.071 €	294.159 €	304.625 €	315.483 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

9.4. DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO.

El punto muerto también conocido como punto de equilibrio o umbral de rentabilidad especifica el número de unidades producidas que iguala los costes e ingresos totales. Dicho de otro modo, es el nivel de ventas que proporciona un beneficio cero y en el que no existen ni beneficios ni pérdidas, de manera que, si se produce un aumento de las ventas por encima de este punto se originan beneficios, mientras que, si lo hace por debajo, se generarán pérdidas.

Se calcula utilizando el método de Costes Directos o *Direct Costing* en la contabilidad de costes, dividiendo los costes fijos entre el margen de contribución y cuya fórmula es la siguiente:

$$Q = \frac{CF}{(P - CVu)}$$

Donde:

Q = Volumen de ventas en unidades físicas.

CF = Costes Fijos totales.

P = Precio unitario.

CVu = Coste variables unitario.

Los costes fijos lo formarían la suma de los gastos laborales, amortizaciones y demás gastos y el margen de contribución el precio unitario de venta menos los costes variables unitarios, de tal manera que una vez se restan el total de ventas menos los costes variables, se divide sobre el total de ventas y se obtiene el porcentaje que conforma el margen de contribución.

La siguiente tabla muestra tantos los gastos fijos como el margen medio de contribución y los puntos de equilibrio con y sin gastos financieros, calculados como se ha explicado anteriormente:

Tabla 15: Determinación del punto muerto.

	Datos Año 0 2021	Datos Año 1 2022	Datos Año 2 2023	Datos Año 3 2024	Datos Año 4 2025	
Gastos laborales	217.235	225.816	234.739	244.016	253.662	€/ año
Otros Gastos	60.013	58.255	59.420	60.608	61.821	"
Amortizaciones	7.031	7.031	7.031	7.019	6.520	"
Total Gastos Fijos	284.279	291.103	301.190	311.644	322.003	"
Resultados Financieros	(4.071)	(3.043)	(2.645)	(2.225)	(1.781)	€/ año
Margen Medio de Contribución	76,9%	77,3%	77,8%	78,2%	78,6%	
Punto de Equilibrio (sin gastos financ.)	369.841	376.496	387.315	398.523	409.532	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	30.820	31.375	32.276	33.210	34.128	€/ mes de media
Punto de Equilibrio (con gastos financ.)	375.137	380.432	390.717	401.369	411.798	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	31.261	31.703	32.560	33.447	34.316	€/ mes de media

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

9.5. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA.

En este apartado se detallará un estudio de la viabilidad económico y financiera del proyecto para valorar su rentabilidad, esto es, la evaluación de la situación económico-financiera actual de la empresa y su proyección en el futuro. Este estudio de viabilidad materializa la planificación financiera de la empresa y sus datos deben arrojar resultados positivos que estén en consonancia con la inversión realizada, además de generar la liquidez suficiente para que la organización pueda continuar su actividad en el futuro.

Para ello, una vez detallados en apartados anteriores el plan de inversión necesario para poner en marcha el proyecto, el plan de financiación con recursos propios y ajenos necesarios para cubrir las inversiones, así como las previsiones de ingresos con las ventas de servicios y las previsiones gastos, el siguiente paso es elaborar un plan de tesorería que recoja los flujos de caja o *cash-flow* con el fin de asegurar, en el corto plazo, la liquidez de la empresa y en el medio y largo plazo, la solvencia financiera.

A continuación, se elaborará la cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias y el balance de situación. Finalmente, se realizará un análisis de diversos ratios económicos y financieros con el fin de asegurar la viabilidad del proyecto.

Para el análisis de la viabilidad económico financiera se utilizarán indicadores tales como el Valor Actual Neto (en adelante, VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (en adelante, TIR).

En la siguiente tabla se muestra la previsión de tesorería. En ella se recogen los datos referentes a las entradas de dinero o cobros, y a las salidas de dinero o pagos. Con la diferencia entre estos dos elementos se obtienen los flujos de caja o *cash flow* y cuyo objetivo es expresar la capacidad de la empresa de generar fondos en un periodo determinado.

Tabla 16: Resumen de tesorerías.

COBROS	Año 0 2021	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025
Cobro de ventas	454.220 €	486.469 €	521.009 €	558.000 €	597.618 €
Otras entradas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Devoluciones de IVA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total COBROS	454.220 €	486.469 €	521.009 €	558.000 €	597.618 €
PAGOS					
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	289.115 €	296.176 €	306.506 €	317.219 €	328.329 €
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	105.083 €	110.337 €	115.854 €	121.646 €	127.729 €
Pagos de Gastos Financieros	4.071 €	3.043 €	2.645 €	2.225 €	1.781 €
Otros pagos NO gastos					
Devolución de principal del préstamo	6.672 €	7.048 €	7.446 €	7.866 €	8.309 €
Otras salidas de caja	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Liquidaciones de IVA	19.269 €	51.951 €	56.650 €	61.716 €	67.174 €
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0 €	48 €	4.177 €	7.751 €	11.689 €
Total PAGOS	424.210 €	468.603 €	493.278 €	518.422 €	545.011 €
Cash Flow	30.009 €	17.866 €	27.731 €	39.578 €	52.607 €
Tesorería acumulada	16.652	46.661 €	64.528 €	92.259 €	131.836 €
		184.444 €			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como puede observarse en los datos recogidos en la tabla, el *cash flow* es positivo durante todo el periodo, lo que indica que el dinero que entra por cobros de ventas es superior al que sale para los pagos, por lo que la empresa podrá hacer frente a todos esos pagos mensuales, así como a los intereses durante los cinco años de previsión que se están analizando.

Por otro lado, los datos que arroja la tesorería acumulada son muy positivos durante todo el periodo, por lo que la empresa siempre dispondrá de liquidez suficiente y no existirá déficit de tesorería.

Por otro lado, la cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias muestra la diferencia entre los ingresos y gastos del ejercicio. Este estado financiero refleja la situación económica de la empresa y el porqué del resultado. Su análisis es importante, puesto que nos ofrece información imprescindible de la evolución actual de la empresa y la previsión sobre su futuro.

continuación, los datos sobre los resultados previstos se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 17: Cuenta de resultados.

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas	375.388 €	402.041 €	430.586 €	461.157 €	493.899 €
Ingresos	375.388 €	402.041 €	430.586 €	461.157 €	493.899 €
Costes variables (directos)	86.845 €	91.187 €	95.747 €	100.534 €	105.561 €
Margen Bruto s/Ventas	288.543 €	310.853 €	334.839 €	360.623 €	388.338 €
Gastos de Personal y Seg. Social	156.454 €	162.712 €	169.220 €	175.989 €	183.029 €
Seguridad Social	60.781 €	63.105 €	65.519 €	68.027 €	70.634 €
Otros Gastos Fijos	60.013 €	58.255 €	59.420 €	60.608 €	61.821 €
Dotación Amortizaciones	7.031 €	7.031 €	7.031 €	7.019 €	6.520 €
Total Gastos Explotación	284.279 €	291.103 €	301.190 €	311.644 €	322.003 €
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	4.264 €	19.751 €	33.648 €	48.979 €	66.335 €
Ingresos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	4.071 €	3.043 €	2.645 €	2.225 €	1.781 €
Resultado Financiero	-4.071 €	-3.043 €	-2.645 €	-2.225 €	-1.781 €
Res. antes Impuestos (BAI)	193 €	16.708 €	31.004 €	46.754 €	64.554 €
Impuesto de Sociedades	48 €	4.177 €	7.751 €	11.689 €	16.139 €
Resultado Neto	145 €	12.531 €	23.253 €	35.066 €	48.416 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como puede observarse una vez deducidos los impuestos y los intereses correspondientes, se obtiene el beneficio neto. Los datos arrojan beneficios positivos en los primeros años y aumentan progresivamente en los restantes debido al aumento de clientes y a la disminución de los gastos financieros, por lo que las expectativas de rentabilidad de la empresa son favorables.

El siguiente estado a analizar es el balance de situación, que representa el patrimonio de la empresa en un momento determinado, así como la relación de inversiones y recursos, recogiendo en el activo los bienes y derechos y en el pasivo las deudas con acreedores

y obligaciones respecto al capital aportado por los socios. Se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 18: Balances anuales previsionales.

	enero de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
Activos No Corrientes	81.163	74.131	67.100	60.069	53.050	46.530
Inmovilizado Material	70.131	70.131	70.131	70.131	70.131	70.131
Amort. Acum. Inmov. Material	0	(6.520)	(13.040)	(19.561)	(26.081)	(32.601)
Inmovilizado Inmaterial	2.032	2.032	2.032	2.032	2.032	2.032
Amort. Acum. Inmov. Inmaterial	0	(511)	(1.022)	(1.533)	(2.032)	(2.032)
Inmov. Financiero Largo Plazo	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Activos Corrientes	33.411	47.570	65.437	93.168	132.745	185.353
Existencias	909	909	909	909	909	909
H.P. Deudora IVA	15.850	0	0	0	0	0
Tesorería	16.652	46.661	64.528	92.259	131.836	184.444
Total Activo	114.574	121.702	132.537	153.236	185.795	231.882
Patrimonio Neto	49.385	49.530	62.061	85.314	120.379	168.795
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	(615)	(615)	(470)	12.061	35.314	70.379
Resultados pend. aplicación	0	145	12.531	23.253	35.066	48.416
Pasivos No Corrientes	58.517	51.469	44.023	36.157	27.848	19.070
Acreedores L.P. Financieros	58.517	51.469	44.023	36.157	27.848	19.070
Pasivos Corrientes	6.672	20.703	26.453	31.766	37.568	44.018
Acreedores C.P. Financieros	6.672	7.048	7.446	7.866	8.309	8.778
H.P. acreedora IVA	0	13.607	14.830	16.149	17.570	19.101
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	48	4.177	7.751	11.689	16.139
Total Recursos Permanentes	107.902	100.999	106.084	121.471	148.227	187.865
Total Recursos Ajenos	65.189	72.172	70.476	67.923	65.416	63.087
Total Patrimonio Neto y Pasivos	114.574	121.702	132.537	153.236	185.795	231.882
Fondo de Maniobra	26.739	26.867	38.984	61.402	95.177	141.335

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como se observa, aunque durante los primeros años el pasivo es superior al patrimonio neto, lo cual indica un claro endeudamiento, a partir del tercer año el aumento del beneficio hace que la empresa tenga mayor facilidad para financiarse con recursos propios, por lo que el patrimonio neto en ese periodo será superior al pasivo y la empresa no tenga que depender tanto del crédito bancario.

Por otro lado, es conveniente atender a los datos arrojados por el fondo de maniobra, que son los recursos (propios y ajenos a largo plazo) que la empresa posee para financiarse a corto plazo. A la hora de interpretar estos datos, pueden darse tres estados financieros: que el fondo de maniobra sea positivo, negativo o igual a cero. Según el balance que recoge la anterior tabla, el fondo de maniobra en todos los años es positivo y superior a cero lo que indica que la empresa dispondrá de un exceso de fondos a largo

plazo. Estos fondos se usarán para financiar elementos del activo corriente indispensables para el desarrollo normal de la actividad de la empresa, otorgándole una situación de estabilidad y autonomía.

A continuación, se estudiarán diferentes parámetros referentes a la inversión, entre ellos el VAN y la TIR:

Tabla 19: VAN, TIR y otros parámetros.

Plazo de Recuperación de la Inversión:	<i>Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial</i>	3,38
Vida útil promedia prevista de la Inversión	<i>Número de años de vida útil prevista de la inversión</i>	12,15
Valor Actualizado Neto (VAN)	<i>Valor Actualizado de la inversión</i>	505.982 €
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	<i>% inflación que hace 0 el VAN</i>	62,40%
Tasa Interna de Rentabilidad Corregida (TIRC)	<i>TIR corregida con coste financiación e intereses de saldos positivos</i>	21,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

El plazo de recuperación o PAY BACK es el tiempo que tardará el inversor en recuperar el dinero desembolsado al principio de la inversión. Es un parámetro determinante a la hora de decidir si embarcarse o no en un proyecto, pero este método tiene ciertos inconvenientes: por un lado, no tiene en cuenta cualquier beneficio o pérdida que se manifieste después del periodo de recuperación, y por otro, no tiene en cuenta el valor del dinero en diferentes momentos del tiempo. En este caso, el proyecto tiene un plazo de recuperación de la inversión de 3,38 años, de tal manera que cuanto más corto sea este plazo, mayor liquidez del proyecto y menor riesgo.

Otro método para evaluar la inversión es el VAN y la TIR. A través del VAN se actualizan los valores de los flujos de caja del proyecto al momento 0 a una tasa de actualización k y se comparan con el desembolso inicial, lo que nos permite saber la cantidad que se ganará o perderá en la inversión. Por lo tanto, no se contempla invertir en un proyecto cuyo VAN sea igual o inferior a 0. En este caso el Valor Actual Neto es de 505.982 euros, muy superior a 0, lo que nos indica que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios, por lo que conviene invertir en el proyecto.

La TIR, sin embargo, es el porcentaje al que se tienen que actualizar los cobros y los pagos de una inversión, para que el VAN de la misma, sea igual a cero. Por lo tanto, siempre habría que aceptar una inversión en el proyecto cuando la tasa interna de rentabilidad sea superior al coste del capital k , esto es, $TIR > k$. En este caso, la TIR,

cuyo valor es de 62,40% es superior al coste del capital, 3,20%, por lo que la inversión en este proyecto se califica como aceptable.

Por otro lado, a continuación se analizarán diferentes ratios de rentabilidad y financieros. En la siguiente tabla se muestran todos los ratios, así como algunos parámetros que determinan la viabilidad del proyecto y que han sido estudiados en apartados anteriores. Se analizarán algunos tales como el retorno sobre la inversión (en adelante, ROI), retorno sobre el capital (en adelante, ROE) y ratios financieros tales como la liquidez, el endeudamiento o el apalancamiento.

Tabla 20: Ratios y otros parámetros.

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
1. (Retorno sobre Capital) ROE (Return On Equity)	$\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto} \times 100$	0,3%	20,2%	27,3%	29,1%	28,7%
2. (Retorno sobre Inversión) ROI (Return On Investment)	$\text{Beneficio Antes Interes e Impuestos} / \text{Activo Total} \times 100$	0,2%	12,6%	20,2%	25,2%	27,8%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	$\text{Beneficio Bruto} / \text{Ingresos de Explotación} \times 100$	0,0%	3,1%	5,4%	7,1%	9,8%
Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
1. Rotación del Activo	$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Total}$	3,08	3,03	2,81	2,48	2,13
2. Rotación del Circulante	$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Corriente}$	7,89	6,14	4,62	3,47	2,66
3. Rotación de Existencias	$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Existencias}$	412,97	442,29	473,69	507,32	543,34
Ratios Financieros	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
1. Liquidez	$(\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Corriente}$	2,30	2,47	2,93	3,53	4,21
2. Disponibilidad	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	2,30	2,47	2,93	3,53	4,21
3. Endeudamiento o Apalancamiento	$\text{Pasivo Exigible Total} / \text{Patrimonio Neto}$	1,46	1,14	0,80	0,54	0,37
4. Apalancamiento Financiero	$(\text{BAI}/\text{BAII} \times \text{Activo Total}/\text{Patrimonio Neto})$	0,11	1,81	1,65	1,47	1,34
5. Cobertura del Inmovilizado	$(\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) / \text{Activo No Corriente}$	1,36	1,58	2,02	2,79	4,04
8. Capacidad máxima de crecimiento	$1/\text{rotación-margen} \times (1 - \text{\%dividendos}) \times \text{Activo}/\text{RR.PP.}$	0,3%	25,3%	37,5%	37,4%	40,2%
Otras ratios y parámetros	Fórmulas	2021	2022	2023	2024	2025
Fondo de Maniobra	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ $(\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) - \text{Activo No Corriente}$	26.867	38.984	61.402	95.177	141.335
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	$\text{Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio}$	369.840,95	376.496,47	387.315,43	398.523,43	409.532,13
Coefficiente de seguridad	$\text{Ventas previstas} / \text{Punto de equilibrio}$	1,01	1,07	1,11	1,16	1,21
Previsiones de ventas		375.388,20	402.040,76	430.585,66	461.157,24	493.899,40
Beneficio o pérdida brutos previstos (BAII)	$\text{Margen medio} \times (\text{Ventas} - \text{Punto Muerto})$	193,14	16.708,02	31.003,52	46.754,42	64.554,22
Flujos de caja previstos (Cash Flow)	$(\text{Incr. Tesorería} + \text{Decr. Póliza crédito})$	30.009	17.866	27.731	39.578	52.607

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

El primer ratio a analizar es el ROI o el índice de rentabilidad económica y se encarga de medir como los activos de la empresa generan valor sin tener en cuenta la financiación ni cuestiones fiscales, así como la rentabilidad de las inversiones de la compañía. Compara el beneficio antes de intereses e impuestos en relación a la inversión realizada. Puede expresarse en términos monetarios, aunque generalmente se expresa en términos de porcentaje. Es importante que este parámetro sea lo más alto posible y aunque para este proyecto, el primer año arroja un ROI cercano a cero,

aumenta considerablemente en los años posteriores, lo que indica resultados positivos en la generación de beneficios.

Por otro lado, el ROE o rentabilidad financiera indica la capacidad que tiene la empresa de retribuir a sus accionistas o dicho de otro modo, mide el rendimiento generado por los fondos invertidos de los accionistas en la empresa. Al igual que el anterior ratio, este interesa que sea lo más alto posible ya que, cuanto más alto mayor es la rentabilidad. Al igual que el ROI, es muy bajo en el primer año debido a que se generan escasos beneficios, pero aumenta rápidamente en los siguientes años.

El apalancamiento financiero se relaciona con el uso del endeudamiento para financiar cualquier operación. Por lo tanto, se constituye una relación entre el capital y el préstamo (Expansión, 2017). Para este proyecto, el apalancamiento financiero es superior a 1 para todos los años excepto para el primero, lo cual indica un posible aumento de la rentabilidad de los posibles inversores.

Con la liquidez, sin embargo, la empresa garantiza atender a sus obligaciones en el momento de su vencimiento, por lo que, a corto plazo es recomendable que el activo corriente sea mayor que las deudas a corto plazo. Para que no haya problemas de liquidez es necesario que este ratio sea superior a 1, ya que de lo contrario, la empresa tendrá más posibilidades de declararse en suspensión de pagos. Para este proyecto, este ratio arroja datos favorables todos los años dado que el ratio de liquidez es superior a 1, lo que indica que la empresa tiene capacidad de afrontar sus deudas año tras año.

Por otro lado, la relación de endeudamiento no tiene un valor ideal, aunque sin duda, la situación óptima en dicha relación es la de 50% fondos propios y 50% fondos ajenos, por lo que no conviene abusar demasiado del apalancamiento. El ratio de endeudamiento indica la relación entre los fondos propios y ajenos, de tal forma que los valores óptimos se sitúan entre 0,5 y 0,6. Valores inferiores indican un exceso de capitales propios y valores superiores indican un valor excesivo de la deuda. Para este proyecto, los tres primeros años indican ratios de endeudamiento por encima de los valores óptimos debido al valor de la deuda, pero a partir del tercer año y cuando la capacidad de financiarse con recursos propios aumentan debido al aumento del beneficio y a la disminución de los costes financieros, estos valores disminuyen, situándose dentro de los límites ideales.

Finalmente y a modo de conclusión, se puede observar como todos los indicadores se encuentran dentro o muy próximos a los valores óptimos, arrojando datos positivos y haciendo que el proyecto sea viable económica y financieramente.

9.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

A través del análisis de sensibilidad se modifican variables clave del proyecto para conocer el riesgo, saber cómo funcionará la empresa y cuál será su futuro con esos nuevos datos modificados a lo largo de varios escenarios.

Para este proyecto el análisis de sensibilidad a analizar será aquel en el que la empresa se mueva en un escenario pesimista, puesto que, dado que los resultados ya son positivos de por sí en un escenario conservador, realizar un nuevo estudio en un escenario optimista sería irrelevante. Por lo tanto, en el escenario pesimista se reducirán el número de ventas en un 15%. Con esto se pretende analizar cómo responderá la empresa económica y financieramente a estas modificaciones, haciendo hincapié en el estudio del VAN, TIR, el beneficio neto, tesorería y plazo de recuperación. No se modificará la inversión ni la financiación, de tal manera que el coste de los capitales será el mismo que para el escenario conservador, un 3,2%.

Realizada la reducción de las ventas en un 15%, la cuenta de resultados es la siguiente:

Tabla 21: Cuenta de resultados para una reducción de ventas de un 15%.

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas	319.080 €	341.735 €	365.998 €	391.984 €	419.814 €
Ingresos	319.080 €	341.735 €	365.998 €	391.984 €	419.814 €
Costes variables (directos)	73.818 €	77.509 €	81.385 €	85.454 €	89.727 €
Margen Bruto s/Ventas	245.262 €	264.225 €	284.613 €	306.530 €	330.088 €
Gastos de Personal y Seg. Social	156.454 €	162.712 €	169.220 €	175.989 €	183.029 €
Seguridad Social	60.781 €	63.105 €	65.519 €	68.027 €	70.634 €
Otros Gastos Fijos	60.013 €	58.255 €	59.420 €	60.608 €	61.821 €
Dotación Amortizaciones	7.031 €	7.031 €	7.031 €	7.019 €	6.520 €
Total Gastos Explotación	284.279 €	291.103 €	301.190 €	311.644 €	322.003 €
Res. antes Int. e Imp. (BAIL)	-39.018 €	-26.877 €	-16.577 €	-5.114 €	8.085 €
Ingresos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	4.118 €	4.283 €	5.751 €	6.552 €	6.544 €
Resultado Financiero	-4.118 €	-4.283 €	-5.751 €	-6.552 €	-6.544 €
Res. antes Impuestos (BAI)	-43.135 €	-31.161 €	-22.329 €	-11.666 €	1.541 €
Impuesto de Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Neto	-43.135 €	-31.161 €	-22.329 €	-11.666 €	1.541 €

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, una reducción de ventas de tal porcentaje supone que la empresa incurriría en pérdidas, al menos durante los cuatro primeros años, con un resultado neto positivo a partir del quinto año. Continuemos con el análisis de otros parámetros.

Tabla 22: Resumen de tesorerías para una reducción de ventas del 15%.

COBROS	Año 0 2021	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025
Cobro de ventas	386.087 €	413.499 €	442.857 €	474.300 €	507.976 €
Otras entradas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Devoluciones de IVA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total COBROS	386.087 €	413.499 €	442.857 €	474.300 €	507.976 €
PAGOS					
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	289.115 €	296.176 €	306.506 €	317.219 €	328.329 €
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	89.320 €	93.786 €	98.476 €	103.399 €	108.569 €
Pagos de Gastos Financieros	4.118 €	4.283 €	5.751 €	6.552 €	6.544 €
Otros pagos NO gastos					
Devolución de principal del préstamo	6.672 €	7.048 €	7.446 €	7.866 €	8.309 €
Otras salidas de caja	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Liquidaciones de IVA	12.667 €	42.351 €	46.310 €	50.579 €	55.181 €
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total PAGOS	401.892 €	443.645 €	464.489 €	485.614 €	506.932 €
Cash Flow	-15.805 €	-30.146 €	-21.631 €	-11.314 €	1.044 €
Tesorería acumulada	16.652	847 €	0 €	0 €	0 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Comparación VAN, TIR y otros parámetros entre escenarios.

	Escenario conservador	Escenario pesimista
Plazo de Recuperación de la Inversión:	3,38	N/D
Vida útil promedia prevista de la Inversión	12,15	12,15
Valor Actualizado Neto (VAN)	505.982	(67.437)
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	62,40%	N/D
Tasa Interna de Rentabilidad Corregida (TIRC)	21,00%	-17,62%

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos en las tablas anteriores, se observa como los flujos de caja son negativos durante los cuatro primeros años, la inversión no es recuperable dentro del horizonte temporal estudiado y parámetros como el VAN y la TIR son muy inferiores a los analizados en el escenario conservador, por lo que es lógico pensar que la inversión no sería viable económica ni financieramente si las ventas se redujeran un 15%.

10. PLAN DE CONTINGENCIAS.

Durante el desarrollo normal de la actividad de la empresa, a lo largo del tiempo pueden surgir determinadas situaciones extraordinarias o aparecer ciertos riesgos que pueden poner en peligro las posibilidades de obtener rentabilidad. Para hacer frente a estos problemas, en este apartado se ha definido un plan de contingencias, que no es más que un conjunto de medidas que persiguen mantener la continuidad del negocio, estableciendo unas pautas a seguir cuando ocurran algunas de las circunstancias que se definen a continuación y que, de algún modo, pueden afectar al negocio.

Uno de los problemas más comunes al que la empresa puede enfrentarse es el aumento de la competencia, es decir, que alrededor de la zona en el que opera el negocio surjan nuevos gimnasios o centros deportivos. Para solucionar esto, es importante no solo atraer a nuevos clientes, sino conseguir que los ya existentes se queden. Invertir en mejores y más potentes campañas de marketing con un mayor alcance y retener a los clientes con ofertas en productos de la tienda, promociones y descuentos en la cuota mensual, son unas de las medidas para paliar un aumento de la competencia.

Por otro lado, es posible que también la empresa se enfrente a una bajada de precios por parte de otros gimnasios, con la correspondiente pérdida de clientes para nuestro negocio. Para dar solución a este problema, se mejorará la calidad del servicio de *Entrena 24* manteniendo el precio de la cuota, bien incorporando nuevas máquinas deportivas que aumenten las posibilidades de los clientes a la hora de hacer ejercicio, bien añadiendo nuevas modalidades de clases colectivas o bien mejorando las instalaciones del gimnasio, añadiendo nuevas actividades como relajamiento en sauna, bronceado con rayos UVA o natación en piscina climatizada. Por otro lado, con el objetivo de mantener a los clientes con más antigüedad en el gimnasio, se reducirá el precio de la cuota para aquellos que lleven abonados al gimnasio al menos un año de forma ininterrumpida.

Si nos centramos en los recursos humanos, es posible que surjan abandonos de los puestos de trabajo de algunos monitores. En este caso, cuando el empleado comunique unilateralmente el cese de la relación laboral o sin previo aviso abandone el puesto de trabajo, se consultará la base de datos de los que inicialmente fueron candidatos para el puesto en base a sus currículos y se incorporarán a la empresa aquellos que tengan disponibilidad para cubrir las vacantes.

Por otro lado, al estar el local situado junto a zonas residenciales es posible que existan quejas por parte de los vecinos acerca del ruido que la actividad normal de la empresa pueda ocasionar, sobre todo en horarios nocturnos. Para paliar esto, se adecuarán las instalaciones para cumplir con las exigencias de la normativa vigente sobre ruidos y actividades molestas.

Por último, en el caso de que existan problemas económicos o financieros, o la empresa experimente un descenso de la demanda, se reducirán los costes de personal limitando el horario de apertura en los días o temporadas de menor demanda o bien, reduciendo el número de actividades o de horas de clases colectivas que el centro ofrece.

11. CONCLUSIONES.

Para poner punto y final a la redacción de este proyecto, a continuación, se exponen las principales conclusiones que resumen los puntos fuertes y los datos recogidos y plasmados sobre los que se sustenta el presente trabajo fin de máster.

Cada vez más los gimnasios se convierten para muchas personas en templos del culto al cuerpo. La creciente preocupación de la sociedad por la vida sana y la salud física y mental, hacen que muchos negocios que se centran en satisfacer estas necesidades sean potencialmente rentables. Entre ellos, se encuentran los gimnasios y demás centros deportivos. Son lugares donde los ciudadanos no solo acuden a practicar deporte, sino también, a entablar relaciones sociales.

Aunque el número de estos centros aumenta considerablemente, la clave está en el valor añadido de los servicios que se ofrece y que se entregan al cliente, por lo que la percepción del valor por parte de este es fundamental para hacerse hueco entre la competencia. En la ciudad de Jaén, lugar donde se ubica *Entrena 24*, la competencia es intensa, puesto que el número de gimnasios es alto, pero no existe ninguno que ofrezca al cliente sus servicios las 24 horas de día con un seguimiento de su evolución, tanto telemática, a través de la aplicación móvil, como presencialmente, a través del personal del gimnasio, tan innovadora como este.

Se abogará por una fijación de precios basada en la competencia, ofreciendo servicios de calidad con precios dentro de los fijados por el sector del *fitness* con el fin de introducir el negocio en el mercado.

Se utilizarán folletos, *flyers*, anuncios en marquesinas, *banners* en páginas webs y difusión de los servicios del gimnasio a través de redes sociales como Twitter o Instagram, como herramientas de marketing para comunicar la apertura, dar a conocer la empresa y atraer a tantos clientes como sea posible.

Entrena 24 se constituirá bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima con una apertura de plantilla de un socio fundador y once trabajadores con conocimientos en la materia y formados a cargo de la empresa si fuera necesario.

El análisis económico y financiero realizado para el escenario conservador arroja datos positivos. En él se recoge la inversión inicial y la financiación necesaria, además de todos los demás estados financieros que influyen en sus análisis, tales como un balance previsional, una cuenta de pérdidas y ganancias, así como previsiones de ingresos y gastos para un horizonte temporal de cinco años. Para este escenario, realizar una inversión en ese proyecto sería viable económica y financieramente con un plazo de recuperación de la inversión de 3,38 años, una tesorería positiva durante todo el periodo, un VAN de 505.982 euros y una TIR de 62,4%. El endeudamiento es elevado, dado que la financiación con capitales ajenos es algo mayor que con fondos propios, es por ello, que el coste de capitales se sitúa en un 3,2%.

Sin embargo, cuando las ventas se reducen un 15% la empresa deja de ser viable. Se obtiene un VAN de -67.437 euros y la inversión no es recuperable en un horizonte temporal de cinco años. Tampoco existe tesorería por lo que los resultados serían negativos, al menos, durante los cuatro primeros años. Para que esta situación no se manifieste es crucial cumplir con las previsiones de ventas.

Con el paso del tiempo y si las previsiones son las correctas se invertirán beneficios en nuevas infraestructuras, nuevas máquinas de entrenamiento, apertura de mayores y mejores salas para la práctica de actividades colectivas, áreas de descanso, saunas y rayos UVA en los vestuarios o aprovechar espacios vacíos para crear pistas de pádel o tenis, con el objetivo de convertir a *Entrena 24* en el mayor centro deportivo de toda la provincia.

Para finalizar, considero que la elaboración de este tipo de trabajo fin de máster, un proyecto de empresa, es positivo, ameno y enriquecedor, puesto que de algún modo se ponen en práctica muchos de los conceptos, teorías y procedimientos aprendidos en el máster de Administración de Empresas. Además me ha servido como herramienta de

análisis y estudio por sí, en un futuro, decido iniciar una carrera profesional como empresario. Contar con la ayuda del personal del CADE, así como de los tutores y profesores de la Universidad de Jaén ha hecho que la redacción de este proyecto sea lo más llevadera posible, ya que su ayuda ha sido el pilar fundamental de este trabajo.

12. BIBLIOGRAFÍA.

Libros, informes y artículos de revistas:

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 84-87.

De la Calle Durán, M., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

Dess, G. G., Lumpkin G., T., & Taylor, M. (2011). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Publishing Co.

Dirección General de Biodiversidad y Calidad Ambiental. (2018). *Perfil ambiental de España 2017*. Madrid: Ministerio para la Transición Ecológica.

Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. (2018). *Hábitos y actitudes de la población andaluza ante el deporte 2017*. Sevilla: Consejería de Turismo y Deporte.

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2016). *Fundamentos de la dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Reuters Civitas.

Hernández Ortiz, M. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

Hernández, C., Del Olmo, R., & García, J. (1994). *El plan de marketing estratégico*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Jiménez Quintero, J. A. (2015). *Dirección estratégica*. Madrid: Pirámide.

L. Hill, C. W., & R. Jones, G. (2013). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. México: McGraw-Hill.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Morris Grant, R. (2014). *Dirección estratégica: concepto, técnicas y aplicaciones*. Navarra: S.L. Civitas Ediciones.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Enlaces web:

Atlántico. (13 de Junio de 2019). *Estado actual del sector tecnológico en España*.

Obtenido de <https://www.atlantico.net/articulo/tecnologia/estado-actual-sector-tecnologico-espana/20181116113152677943.html>

Bankinter. (09 de Junio de 2019). *Previsión del IPC España para 2019, 2020 y 2021*.

Obtenido de <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-ipc-espana>

Cámara Santa Cruz de Tenerife. (26 de Agosto de 2019). *Plan Económico y Financiero*.

Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

Delgado, M. (03 de Junio de 2019). *La economía andaluza y su estancada estructura productiva*. Obtenido de <http://www.loyolaandnews.es/loyolaecon/economia-andaluza/>

Diario Jaén. (11 de Junio de 2019). *Jaén, la provincia donde más sube el paro en marzo*. Obtenido de <https://www.diariojaen.es/jaen/jaen-la-provincia-donde-mas-sube-el-paro-en-marzo-JY5375029>

Durán, C. (08 de Junio de 2019). *El PIB en Andalucía recupera los niveles previos a la crisis pero los andaluces lo notan poco*. Obtenido de https://www.eldiario.es/andalucia/expertos-auguran-ano-recuperacion-PIB_0_768873150.html

Epdata. (09 de Junio de 2019). *El IPC, su evolución en datos y gráficos*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

Expansión. (28 de Agosto de 2019). *¿Qué es el apalancamiento financiero?* Obtenido de <https://www.expansion.com/ahorro/2017/04/29/5902f69ee5fdea24558b467a.htm>

- Instituto Nacional de Estadística;. (25 de Mayo de 2019). *Contabilidad Regional de España*. Obtenido de Resultados por comunidades y ciudades autónomas. Serie base 2010: https://www.ine.es/daco/daco42/cre00/b2010/pr_cre.xlsx
- Jiménez, A. (11 de Junio de 2019). *Así ha evolucionado el paro en España en 2018*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/asi-ha-evolucionado-paro-espana-2018>
- Junta de Andalucía. (08 de Junio de 2019). *Evolución del producto interior bruto a precios de mercado per cápita por provincias*. Obtenido de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/resultadosConsulta.jsp?CodOper=64&codConsulta=96415>
- Junta de Andalucía. (12 de Junio de 2019). *Información estadística relevante para la política municipal de vivienda. Jaén*. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/detalleDatosDia.jsp?cod=67057&ram=D#Bloque_67069
- Junta de Andalucía. (15 de Junio de 2019). *Sistema de Información Demográfica de Andalucía*. Obtenido de <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sid/indicadoresDetallados/index.htm#c13>
- Laura Aragón, J. P. (28 de Mayo de 2019). *Siete datos que cambiaron la política de 2018 (y marcarán la de 2019)*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/politica/20181217/453605810080/datos-marcaron-politica-2018.html>
- Maqueda, A. (28 de Mayo de 2019). *La economía española crece un 0,7% hasta marzo, una décima más, impulsada por la inversión*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/04/30/actualidad/1556607918_504810.html
- Motril Digital. (10 de Junio de 2019). *El IPC sube en un mes un 1% y deja el dato interanual en Andalucía en el 1,3%*. Obtenido de <https://www.motrildigital.com/ipc-sube-mes-1-deja-dato-interanual-andalucia-13/>
- Pae electrónico. (25 de Julio de 2019). *Sociedad de Responsabilidad Limitada, proceso de constitución*. Obtenido de <http://www.paeelectronico.es/es->

ES/CreaEmpresa/Paginas/FormasJuridicas-
Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20
Limitada&idioma=es-ES

Vallés, J. (30 de Mayo de 2019). *Balance de la economía española 2018: perspectivas para 2019 y 2020*. Obtenido de
<http://www.loyolaandnews.es/loyolaecon/economia-espanola-2018-perspectivas-para-2019-y-2020/>

Vargas, R. L. (13 de Junio de 2019). *La I+D española retrocede 15 años*. Obtenido de
<https://www.larazon.es/economia/la-i-d-espanola-en-niveles-de-2004-DA22339820>

Vázquez Villares, A. (14 de Junio de 2019). *TIC*. Obtenido de
<http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/tic/descripcion/index.html>