

Trabajo Fin de Grado

Estudio sobre la viabilidad económico-financiera de
una instalación deportiva (Gimnasio)

Autor/es

Edgar Español Delgado

Director/es

María Pilar Pellejero Castillo

Grado en Finanzas y Contabilidad

Facultad de Economía y Empresa (Campus Río Ebro)

2018

RESUMEN

El objetivo de este estudio es el englobar todos los conocimientos adquiridos en el grado de FICO llevándolos a la práctica mediante el análisis de la viabilidad de un proyecto empresarial. Concretamente, el estudio se centra en el análisis completo de un centro deportivo, en un gimnasio.

La sociedad actual está concienciada en la necesidad del ser humano de realizar actividades deportivas para estar en forma y convivir de manera saludable. Por ello, hemos decidido realizar un centro deportivo donde todas esas pretensiones se puedan llevar a cabo. Estará instalado en el barrio zaragozano de Valdespartera.

Estudiaremos tanto el entorno general, mediante el análisis PEST, como el entorno específico, las fuerzas de Porter o análisis DAFO para poder conocer la situación actual del sector.

Siguiendo la tónica de estos estudios, realizaremos un estudio legal, seguido de un plan de marketing para poder escoger la forma jurídica conveniente para el negocio, ver sus trámites y poder adentrarnos en el mercado conectando con los clientes mediante diferentes técnicas.

También formularemos previsiones tanto de ingresos como de gastos, cobros y pagos que nos podemos encontrar durante el desarrollo de la actividad empresarial. Todo ello lo realizaremos mediante el análisis económico.

Por último, el análisis de la viabilidad del proyecto nos llevará a saber si todo lo expuesto anteriormente nos permitirá llevar a cabo la idea. Para ello utilizaremos parámetros como el VAN, la TIR o el umbral de rentabilidad. La cuenta de Pérdida y Ganancias y los flujos de caja nos servirán como base de estos estudios y, mediante la creación de cinco escenarios diferentes podremos ver si estamos preparados para soportar cambios en nuestro negocio.

Summary

The objective of this study is to encompass all the knowledge acquired in the FICO degree by putting them into practice by analyzing the viability of a business project. Specifically, the study focuses on the complete analysis of a sports center, a gym.

The current society is aware of the need of the human to carry out sports activities to be in shape and live in a healthy way. For this reason, we have decided to create a sports center where all these pretensions can be carried out. It will be installed in the Zaragoza neighborhood of Valdespartera.

We will study both the general environment, through the PEST analysis, and the specific environment, Porter forces or DAFO analysis to be able to know the current situation of the sector.

Like these studies, we will carry out a legal study, followed by a marketing plan to be able to choose the appropriate legal form for the business, see its procedures and be able to enter the market by connecting with customers through different techniques.

We will also formulate forecasts as well as income and expenses, collections and payments that we can find during the development of the business activity. We will do all this through economic analysis.

Finally, the analysis of the feasibility of the project will lead us to know if all the above will allow us to carry out the idea. For this we will use parameters such as the VAN, the TIR or the threshold of profitability. The Profit and Loss account and the cash flows will serve as the basis of these studies and, through the creation of five different scenarios we can see if we are prepared to support changes in our business.

Contenido

Capítulo I. Introducción.....	6
1.1-Justificación y objetivos del trabajo.....	6
1.2-Metodología empleada.....	7
Capítulo II. Análisis del entorno.....	8
2.1-Entorno general.....	8
2.2-Entorno específico.....	9
2.3-Fuerzas de Porter.....	12
2.4-Análisis DAFO.....	13
Capítulo III. Estudio legal.....	15
3.1-Análisis de la forma jurídica elegida.....	15
3.2-Trámites administrativos.....	16
Capítulo IV. Plan de Marketing.....	17
4.1-Difusión y comercialización.....	17
4.2-Marketing Mix.....	18
Capítulo V. Análisis económico.....	20
5.1-Inversión inicial.....	20
5.2-Plan de financiación.....	21
5.3-Plan de ventas.....	23
5.4-Plan de Recursos Humanos.....	25
5.5-Plan de Explotación.....	26
Capítulo VI. Análisis de viabilidad.....	28
6.1-Flujos de caja.....	28
6.2-Cálculo de la tasa de actualización.....	28
6.3-Evaluación económica del proyecto.....	29
6.4-Rentabilidad para el inversor.....	31
6.5-Análisis de sensibilidad.....	32
Capítulo VII. Conclusiones.....	35
Capítulo VIII. Bibliografía.....	38
Capítulo IX. Anexos.....	39
9.1-Anexo 1. Inventario.....	39
9.2-Anexo 2. Estudio de la localización.....	40
9.3-Anexo 3. Flujos de caja de los diferentes escenarios.....	42

Índice tablas

Figura 2.1: Empresas vinculadas al deporte.....	10
Figura 2.2: Gasto medio de los individuos vinculado al deporte	10
Tabla 2.3: Análisis DAFO.....	14
Figura 4.1: Cuotas gimnasios por CCAA.....	19
Tabla 5.1: Inversión inicial.....	21
Tabla 5.2: Financiación propia y ajena.....	22
Tabla 5.3: Características del préstamo.....	22
Tabla 5.4: Cuadro de amortización.....	22
Tabla 5.5: Cuadro de cuotas a clientes.....	23
Tabla 5.6: Precio promedio de las cuotas.....	23
Tabla 5.7: Previsión de ventas primer año.....	24
Tabla 5.8: Ingresos totales tras la previsión de ocupación.....	25
Tabla 5.9: Plantilla y salarios.....	26
Tabla 5.10: Cuadro de amortización del inmovilizado.....	26
Tabla 5.11: Costes.....	27
Tabla 5.12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	27
Tabla 6.1: Flujos de caja.....	28
Tabla 6.2: Cálculo de la tasa de actualización.....	29
Tabla 6.3: VAN Y TIR proyecto.....	30
Tabla 6.4: Umbral de rentabilidad.....	31
Tabla 6.5: Rentabilidad inversor.....	32
Tabla 6.6: Escenario 1 Sensibilidad Precio.....	32
Tabla 6.7: Escenario 2 Sensibilidad Ocupación.....	33
Tabla 6.8: Escenario 3 Sensibilidad Ocupación y Precio N°1.....	33
Tabla 6.9: Escenario 4 Sensibilidad Ocupación y Precio N°2.....	34
Tabla 6.10: Escenario 5 Sin patrocinios.....	34

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1-Justificación y objetivos del trabajo

La elección de la línea de trabajo de fin de grado persigue un objetivo claro: el estudiar y conocer el proceso de constitución de un proyecto empresarial centrándose en la viabilidad del mismo. Lo he focalizado en la creación de un gimnasio localizado en el barrio de Valdespartera, situado en Zaragoza.

He decidido llevar a cabo este proyecto, después de barajar diferentes posibilidades, como por ejemplo, la creación de una EAFI (Empresa de asesoramiento financiero independiente). Tras varios estudios de los sectores de cada posibilidad citada, la elección del proyecto final fue la citada en el párrafo anterior.

Siguiendo los conocimientos adquiridos durante el grado de FICO y la atracción que siento ante el mundo del deporte, he tomado la decisión de introducirme en el mundo del emprendedor y estudiar lo que sucedería al ponerse en marcha dicha idea.

Se trata de un proyecto donde se comercializan servicios vinculados al deporte, que tratarán de diferenciarse de la competencia añadiendo valor al centro deportivo.

La finalidad será que los usuarios consigan sus objetivos individuales en el aspecto físico, ponerse en forma y disfrutar al máximo de las instalaciones que están a su disposición. Ese será nuestro mayor valor: la satisfacción del cliente gracias a los servicios prestados.

Para ello, se analizará la situación y el mercado actual, se elaborará un plan estratégico junto con un plan de Marketing que, seguido de definir la organización y el funcionamiento, permitirá el análisis de la viabilidad del proyecto.

En cuanto al mercado que nos adentramos, lo considero amplio y muy demandado, debido a la preocupación del ser humano actual de realizar deporte. Le dan una gran importancia a practicar cualquier actividad ya que está demostrado que el deporte significa salud y bienestar. Esta idea ha crecido en los últimos años de manera exponencial y se traduce en mayor cantidad de centros deportivos en las poblaciones españolas.

El objetivo final del proyecto es testar todas nuestras variables en el mercado actual y comprobar si realmente podemos ser viables.

1.2-Metodología empleada

Para poder realizar un estudio correcto sobre la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo, utilizaremos los recursos adquiridos en las asignaturas correspondientes al grado de FICO.

En primer lugar, se realizará un análisis del entorno mediante el Análisis Pest, las Fuerzas de Porter y el análisis DAFO. Nos apoyaremos en asignaturas con Introducción al Marketing, Planificación estratégica o Introducción a la investigación de mercados. También recurriremos a ellas para realizar el Plan de Marketing.

A continuación, tomaremos la decisión de ver qué forma jurídica es la adecuada para nuestro proyecto y que trámites administrativos deberemos realizar. Asignaturas como Introducción al Derecho, Fiscalidad de la Empresa o Planificación Fiscal nos ayudarán.

Por último, para realizar tanto el análisis económico como el análisis de la viabilidad, asignaturas como AVOF, Renta Fija y Derivados, Gestión financiera, Contabilidad analítica y Valoración de empresas serán de gran importancia para poder valorar la rentabilidad y viabilidad mediante los parámetros VAN y TIR o la sensibilidad ante diferentes escenarios.

Otras como OGI o FADE serán de gran apoyo en aspectos como las amortizaciones tanto de inmovilizados como de préstamos.

Los datos obtenidos mediante esta metodología nos indicarán si la viabilidad del proyecto es posible o no.

Cabe destacar que la parte final del estudio es la más valiosa de cara al inicio de la actividad ya que nos mostrará diferentes escenarios posibles que deberemos ser capaces de hacer frente sin problemas.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para poder determinar la viabilidad del proyecto empresarial expuesto, nos marcaremos un objetivo necesario: realizar un estudio de mercado. A continuación se exponen las partes que forman dicho análisis.

2.1-Entorno general. Análisis PEST

Este tipo de estudio nos llevará a analizar el sector en el que nos queremos introducir mediante los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Al obtener esta información del entorno mediante estas variables, conseguiremos una visión actual y futura del sector en el que nos vamos a introducir. Estaremos realizando un estudio que nos puede dar algunas pistas muy valiosas de lo que nos podemos encontrar en el mercado en el futuro.

Esta técnica de análisis consiste en identificar los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que vamos a movernos. Estaremos intentando comprender que va a pasar en un futuro próximo y, así, anticiparnos a él y beneficiarnos.

1) Entorno político-legal.

La legislación a la que está sujeta un centro deportivo, en función del entorno político-legal, será la regida por la ley del deporte y formulada por el Gobierno de Aragón en 1993, Ley 4/1993 de 16 de marzo, basada en la Ley 10/1990 del 15 de octubre redactada por el Consejo Superior de Deportes (CSD).

2) Entorno económico.

La situación actual económica en la que nos encontramos, recién salidos de una crisis que ha marcado a varias generaciones, nos lleva a un nivel de precaución por parte del consumidor alto. El poder adquisitivo del usuario se ha visto modificado de manera violenta y su percepción de la realidad le lleva a ser más precavido en sus movimientos económicos.

3) Entorno socio-cultural

La sociedad actual tiene interiorizado que el deporte es muy necesario en nuestras vidas por diferentes motivos. El deporte te proporciona estar en forma, relacionarte con otras personas y evolucionar socialmente, desconectar del mundo laboral, y sobre todo, encontrarse bien con uno mismo. Sirve como válvula de escape del día a día y te proporciona seguridad y bienestar. Las personas practican deporte a cualquier edad, desde los más jóvenes para iniciarse en actividades o deportes que les llaman la atención, hasta personas mayores por motivos más saludables.

4) Entorno tecnológico

La tecnología, como en otros muchos campos, está muy presente en el mundo del deporte. Actualmente existen varios métodos para poder tomar datos de como trabajamos y nos esforzamos día a día. Dentro del deporte, los chalecos GPS o los relojes deportivos nos indican como evolucionamos en una actividad, cual es nuestro nivel de esfuerzo, como podemos mejorar nuestras marcas y sentirnos mejor con nosotros mismos. Esto es un aliciente añadido a todo lo expuesto anteriormente para practicar deporte y superarnos continuamente.

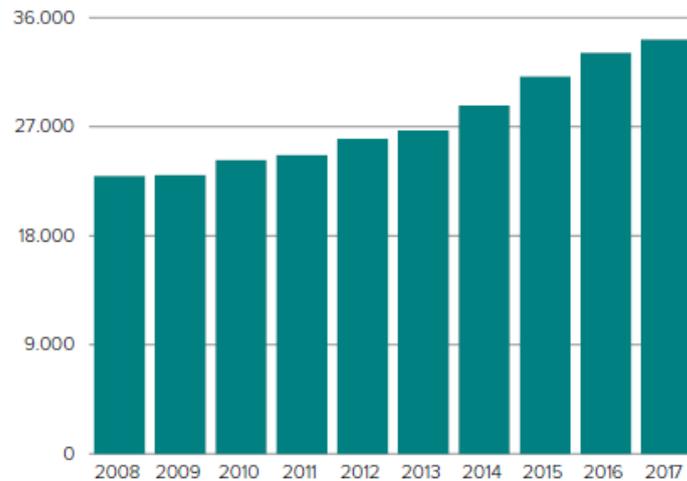
2.2-Entorno específico

1) Datos del sector

El mundo del deporte se ha convertido en los últimos tiempos en uno de los hobbies más practicados. La sociedad actual ha entendido que el realizar una actividad vinculada al deporte es necesario para el bienestar del ser humano. Equilibra tanto lo físico como lo psíquico y sirve de válvula de escape a problemas tan frecuentes en nuestro mundo como es el estrés.

Por ello, el sector se ha hecho reflejo de esta nueva tendencia y observamos un incremento sustancial en los últimos años de empresas vinculadas al deporte.

Figura 2.1: Empresas vinculadas al deporte

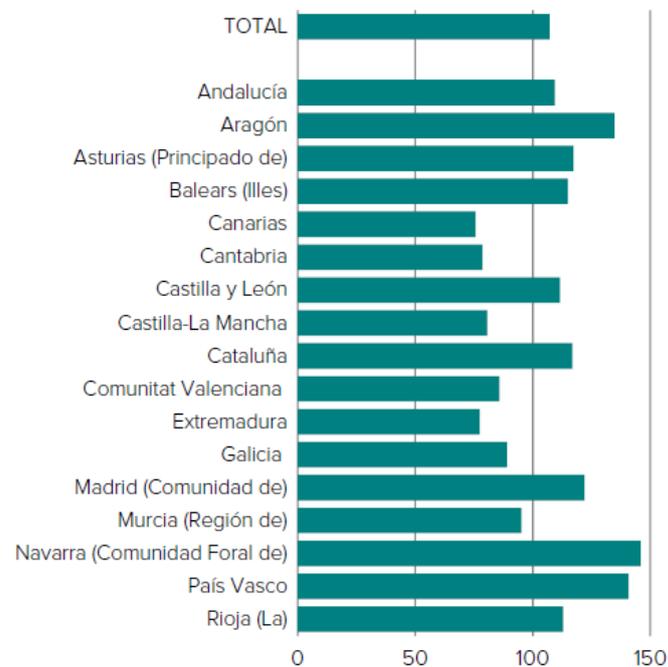


Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Se observa un crecimiento de empresas desde 2008 hasta 2017 que va desde las 23.000 registradas en primer lugar hasta las 34.203 a principios del pasado año.

En cuanto a los datos correspondientes al gasto medio por persona vinculados con el deporte, nos encontramos con lo siguiente.

Figura 2.2: Gasto medio de los individuos vinculado al deporte



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018

Se observa que el gasto medio por persona es superior a la media (107,1) en comunidades como Andalucía, Aragón (nuestro caso), Asturias, Islas Baleares, Castilla y León, Cataluña, Madrid, Navarra, País vasco y La Rioja.

2) Competidores

La competencia en nuestro sector se centra en:

- Gimnasios públicos
- Gimnasios privados
- Centro de entrenamiento personal
- Clubes federados de cualquier actividad
- Actividad por nuestra cuenta

Cada uno de los competidores citados se encuentran repartidos dentro de nuestro ámbito de acción, por lo que habrá que estudiar donde se sitúan y cuáles de ellos representan una amenaza real para nuestro gimnasio.

El gimnasio estará situado en el barrio de Valdespartera, situado en la zona sur de Zaragoza. Existen dos motivos de esta situación. Uno de ellos es la población emergente. En esta parte de Zaragoza existe una población joven y familiar, los cuales tienen interiorizado que el deporte es parte fundamental de nuestras vidas. El otro motivo, no es ni más ni menos, la ausencia de centros deportivos en este enclave de la capital aragonesa. El centro más cercano y con características parecidas a nuestro proyecto, lo encontramos en el barrio de Montecanal, algo apartado de nuestra zona de influencia.

3) Clientes

Los clientes a los que va dirigido este proyecto es, básicamente, todo el grueso de la sociedad. La población comprendida entre los 16 hasta los 65 años puede realizar cualquier tipo de actividad junto con nuestra sala de máquinas con el fin de prevenir el sedentarismo. Las personas de tercera edad pueden realizar actividades de mantenimiento para mejorar su calidad de vida y prolongar, mediante el deporte, su longevidad.

4) Proveedores

Recurriremos a los proveedores de material deportivo para poder cubrir todos los servicios que el centro deportivo quiere ofrecer. El producto que se busca debe ser duradero, acorde a nuestra economía y que cumpla los requisitos mínimos de calidad mediante controles exhaustivos de rendimiento. Por ello, nos encontraremos con varias marcas, proveedores que son competencia, y que pueden satisfacer los puntos citados, además de un factor diferencial en nuestro sector: el servicio post-venta. La mayoría de los productos que queremos adquirir precisan de un mantenimiento. La elección correcta del proveedor, teniendo en cuenta todas las características anteriormente citadas, nos puede ahorrar capital en el futuro. Todo ello nos llevará a un poder de negociación mayor al haber variedad de opciones.

2.3-Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta que nos puede llevar a maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera sea el objeto de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

AMENAZA DE ENTRADA: Los gimnasios están caracterizados por un alto nivel de coste inicial debido al inmovilizado que se debe adquirir para poder ofrecer un servicio de garantías. Suelen ser espacios grandes, poco comunes en núcleos urbanos. En cuanto a la oferta de servicios, debemos diferenciarnos de la competencia.

AMENAZA DE SUSTITUTIVOS: Existen diferentes maneras de realizar deporte. Una de ellas es, el tan puesto de moda, running. Las personas entrenan al aire libre sin necesitar una instalación para ponerse en forma. En la actualidad, existen también gimnasios al aire libre en parques municipales donde las personas de la tercera edad pueden realizar sus actividades de mantenimiento.

EL PODER DE LOS CLIENTES: Los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación. Para la captación de estos clientes, nos podemos basar en dos perfiles: En primer lugar, el usuario que utiliza el deporte de manera asidua y tiene interiorizado lo necesario que es para su

persona el deporte en una instalación como la ofertada. En segundo lugar, el cliente que se adentra en el mundo del deporte y confía en nuestros medios para conocerlo y que posteriormente se convierta en un usuario continuado de servicios deportivos. Ambos son necesarios en nuestro centro deportivo y se debe captar su atención.

EL PODER DE LOS PROVEEDORES: Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio e incluye trabajo y fuentes de financiación. Las empresas dedicadas a la venta de material deportivo profesional están especializadas en realizar fórmulas para facilitar la compra de sus productos. Son muy utilizados tanto el renting como el leasing. El poder de estos proveedores reside, en la negociación de estas u otras formas de pago. En la dificultad que pueden añadir a las operaciones debido al poder de la negociación. Nos pueden llevar a desembolsar grandes cantidades de dinero iniciales si no conseguimos negociar de la manera más eficiente.

RIVALIDAD COMPETITIVA: Este es un negocio bastante extendido y explotado dentro de la geografía española por lo que nos deberemos diferenciar del resto y conseguir un posicionamiento a base de calidad y confianza en el trabajo diario. La rivalidad de los competidores es latente debido a la homogeneidad de servicios. Estos aspectos afectarán directamente a la rentabilidad de nuestro negocio. Cuanta más rivalidad exista, menor rentabilidad. Las 4 fuerzas anteriormente comentadas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son empresas con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector.

2.4-Análisis DAFO

El análisis **DAFO** de una empresa permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

Tabla 2.3: Análisis DAFO

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento progresivo de la población, lo que se traduce en la posibilidad de aumentar socios. 2. La población se preocupa más de su salud y aspecto físico. 3. Aumenta el porcentaje de personas que deciden realizar algún tipo de ejercicio. 4. El entorno es amplio con posibilidades de expansión. 5. La sociedad está cada vez más estresada y nosotros ofrecemos unos servicios de ocio y relajación que satisface las necesidades del consumidor. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proximidad de gimnasios de los alrededores que pudieran quitarnos clientes. 2. Que nos sean denegadas por parte del ayuntamiento las licencias necesarias para empezar el negocio. 3. Crisis económica.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta variada de ejercicio, Masajes y Spa. 2. El horario sería continuo, apertura a las 8h00 de la mañana y cierre a las 23h. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionalidad. 2. Las dificultades que existen en estos momentos para conseguir un préstamo.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. ESTUDIO LEGAL

3.1 Análisis de forma jurídica elegida

La sociedad limitada y la sociedad anónima representan el grueso de las formas jurídicas más utilizadas en el mundo empresarial. Entre sus características residen ventajas e inconvenientes, las cuales analizaremos para tomar la decisión de qué forma jurídica es la más útil para el proyecto.

La Sociedad Anónima (S.A.)

- N° mínimo de socios: 1
- Capital mínimo: 60.000 €
- Clase de socios: capitalistas y/o trabajadores
- Órganos de Administración: Junta General de Socios y Administrador/es o Consejo de Administración
- Responsabilidad de los socios: Solidaria entre ellos y limitada al capital aportado.
- Grado de utilización: Se trata de un tipo societario pensado para grandes empresas con numerosos accionistas, no tanto para empresas familiares o unipersonales. En 2017 había en España según datos del Directorio Central de Empresas del INE, 81.954 sociedades anónimas, el 2,50% de las empresas, siete décimas menos que ocho años antes.
- División de capital social : Acciones nominativas o al portador
- Obligaciones fiscales: Impuesto de sociedades e IVA.
- Régimen SS: régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.
- Regulación legal: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Sustituye al Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre.

La Sociedad Limitada (S.L.)

- N° mínimo de socios: 1
- Capital mínimo: 3.000 €
- Clase de socios: capitalistas y/o trabajadores

- Órganos de Administración: Junta General de Socios y Administrador/es o Consejo de Administración
- Responsabilidad de los socios: Solidaria entre ellos y limitada al capital aportado.
- Grado de utilización: Es el tipo de sociedad más habitual, sobre todo en el caso de pequeños empresarios y la más recomendable para operar en el tráfico jurídico para la mayoría de las actividades comerciales. En 2017 hay en España según datos del Directorio Central de Empresas del INE, 1.162.254 sociedades limitadas, el 35,41% de las empresas, sólo por detrás de las personas físicas individuales, que suponen el 53,23%. División de capital social : Participaciones
- Obligaciones fiscales: Impuesto de sociedades e IVA.
- Régimen SS: régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.
- Regulación legal: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo.

Tras recabar toda esta información y estudiar nuestra casuística, la forma jurídica más acorde para nuestro negocio es la Sociedad de responsabilidad Limitada debido al capital mínimo para constituir la (mínimo de 3.000 €), los tres socios existentes serán tanto capitalistas como trabajadores y la responsabilidad será limitada al capital aportado, condición que se acordó entre los tres. Por todo esto, este tipo de sociedad es la que más se amolda a nuestro tipo de negocio.

3.2-TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

Para la constitución de una sociedad vamos a necesitar un periodo mínimo de dos meses para poder realizar todos los trámites correctamente y poder llevar a cabo el inicio de la actividad.

Se pueden distinguir tres momentos antes de la apertura del negocio.

En primer lugar, deberemos conseguir el certificado de denominación social. Este se obtiene aportando el nombre que va a llevar el negocio y cotejando que el mismo es

válido y que no existe ningún defecto. Una vez conseguido el permiso, este nombre tendrá una reserva de validez de 6 meses en caso de ser correcto y no llevarse a cabo.

En segundo lugar, debemos obtener el certificado de depósito de Capital Social. Se conseguirá probando que el capital mínimo aportado a la sociedad es de 3.000 €.

Por último, debemos registrar la sociedad en el Registro Mercantil con los certificados obtenidos anteriormente.

Tras estos movimientos, estamos preparados para comunicar a la Agencia Tributaria de la aprobación de la sociedad y así obtener un CIF con el que identificarnos. Todos estos trámites citados se pueden realizar tanto de forma tradicional como de forma telemática. En el caso primero, los trámites aumentan considerablemente los tiempos de constitución por lo que optaremos por la segunda opción.

CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1-Difusión y comercialización

Dentro del estudio que debemos realizar, la parte del marketing es una de las partes más importantes del proyecto. Se debe tener una visión clara de todos los aspectos que la rodean y ser muy precisos de cara a la decisión de cada apartado que la rodea.

El departamento de Marketing de una institución debe focalizar como objetivo principal el estudio de las variables tanto externas como internas.

En cuanto a las citadas en primer lugar, se estudiarán las relaciones existentes entre EL MERCADO, EL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

En segundo lugar, se encuentran las denominadas las “4P”, el Marketing Mix, correspondientes en EL PRECIO, EL PRODUCTO, LA PROMOCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN.

Todos estos aspectos son necesarios para realizar una buena gestión y que la puesta en marcha sea correcta.

El gimnasio se centra en diferentes segmentos del mercado, por lo que se divide en grupos diferentes de consumidores y cada uno responde a un tipo de combinación de marketing. Puede acudir a las instalaciones cualquier persona que esté comprendida

entre los 16 años (los más jóvenes) hasta individuos pertenecientes a la tercera edad. El nivel adquisitivo de esta población debe ser bajo-medio. El servicio ofrecido no se considera de lujo ni de primera necesidad por lo que es complicado prever la demanda que se puede producir.

Los servicios del complejo deportivo estarán dirigidos a grupos de consumidores con características homogéneas. Para cada uno de ellos cumpliremos requisitos que les atraigan a las instalaciones. Por lo que deberemos identificar también entre los distintos grupos citados, al público objetivo. El cual nos lleve a concluir las características del mismo y poder tomar un posicionamiento adecuado.

4.2-MARKETING MIX

Concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

El marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con las cuatro Ps: Precio, Producto, Promoción y Distribución.

PRECIO

Un mes de gimnasio cuesta una media de 43,40 euros mensuales y las cuotas varían hasta un 260% en función del establecimiento.

Estos son los datos en que se encuentran en el mercado de los gimnasios. El precio varía en función de los servicios que presta o si es privado o público. Nuestro gimnasio será privado por lo que podemos decidir nosotros el importe de la cuota que queremos cobrar. La diferencia con los públicos es la gran cantidad de servicios que ofrecen a un precio medio, cosa que en los privados sería imposible conseguir si no es con un precio elevado.

A continuación, se encuentra el estudio realizado por FACUA, donde se encuentra el precio medio de las ciudades más representativas de España:

Figura 4.1: Cuotas gimnasios por CCAA

Ciudades	Mes	Mensualidad más económica	Mensualidad más cara	Variación porcentual	Trimestre	Semestre	Año
A Coruña	36,33 €	28 €	50 €	79%	109,00€	218,00€	436,00€
Almería	40,63 €	34,72 €	50 €	44%	112,82€	209,66€	398,40€
Badajoz	46,83 €	35 €	90 €	157%	111,60€	219,20€	554,40€
Barcelona	49,82 €	46 €	54,98 €	20%	150,586€	294,17€	573,84€
Bilbao	53,31 €	45 €	62,5 €	39%	160,14€	290,25€	635,14€
Cádiz	33,66 €	33 €	35 €	6%	101,00€	202,00€	404,00€
Córdoba	43,38 €	35 €	67,5 €	93%	122,25€	234,00€	329,33€
Granada	40,14 €	38 €	43 €	13%	95,37€	169,71€	354,00€
Huelva	35,00 €	25 €	42 €	68%	100,83€	201,66€	403,33€
Jaén	42,00 €	37 €	53 €	43%	109,00€	202,50€	360,00€
Lleida	43,00 €	30 €	69 €	130%	129,00 €	258,00 €	516,00 €
Madrid	56,45 €	40 €	70 €	75%	157,61€	299,50€	619,11€
Málaga	42,25 €	39 €	47 €	21%	101,58€	186,02€	400,55€
Oviedo	49,28 €	35 €	68 €	94%	138,00€	269,57€	531,42€
Salamanca	38,34 €	35,2 €	41 €	16%	111,12€	222,24€	456,60€
Santa Cruz de Tenerife	39,00 €	30 €	59 €	97%	104,60 €	205,60€	399,60€
Sevilla	39,65 €	35 €	45,5 €	30%	104,60€	182,66€	349,22€
Valencia	41,90 €	30 €	81 €	170%	121,62 €	201, 95€	397,24€
Zaragoza	51,92 €	35 €	75 €	114%	142,67€	268,94€	532,14€
Media nacional	43,41				115,6€	231,78 €	461,48 €

Fuente: <https://www.facua.org/es>

Observamos como el precio más elevado mensual se encuentra el Madrid y el más reducido en la ciudad de Cádiz. Existe entre las dos una diferencia de 22,77 €, una diferencia de casi un 41% entre cada una de las ciudades.

En nuestro caso particular, Zaragoza, nos encontramos una mensualidad media de 51,92€.

El precio que deberemos fijar tiene que ser acorde con los servicios prestados y con los precios de la competencia. El consumidor debe sentir que el dinero que destina al centro deportivo está bien invertido. Determinará si hemos fijado de manera correcta esta variable.

PRODUCTO

La clase de producto que se ofrece en las instalaciones son las actividades y servicios. El objetivo de estos productos es satisfacer las necesidades físicas de cada individuo. El poder cumplir sus pretensiones en un periodo razonable en función de su constancia en el trabajo. Deberemos estar al corriente de las nuevas tendencias en materia deportiva y ofrecer servicios acordes a los clientes actualizando nuestras actividades. Así añadiremos valor a las instalaciones y el cliente confiará en el producto ofrecido.

DISTRIBUCIÓN

Nuestro proyecto se basa en dar un servicio y ofrecer unas actividades lo que nos lleva a no poder encasillarlo como un producto físico. No es posible distribuir el producto. Por lo que podemos tomar como distribución a nuestras instalaciones y la capacidad de atracción que tengamos hacia los clientes.

PROMOCIÓN

Para el buen desarrollo de nuestra actividad, la promoción de nuestros servicios es esencial para la captación de nuevos socios. Nos permitirá acceder a nuevos clientes en nuevos mercados y que quieran satisfacer sus necesidades deportivas.

En primer lugar, utilizaremos las redes sociales, como Facebook, Twitter o Instagram para darnos a conocer. Realizaremos carteles promocionales incluyendo ofertas de apertura que se colocarán por toda la ciudad, predominando muchos de ellos en la zona de acción del propio gimnasio.

Recurriremos también a cuñas publicitarias en las radios locales para intentar llegar a todos los sectores de la sociedad.

CAPITULO V. ANALISIS ECONÓMICO

5.1- Inversión inicial

La inversión inicial que el proyecto necesita para poder ponerse en marcha con seguridad desde el año cero será la siguiente:

- 81.189 € para el equipamiento y mobiliario del gimnasio. Aquí está incluida toda la maquinaria necesaria para la sala de musculación y cardio junto con el mobiliario de oficina y demás enseres.
- 1.954 € serán invertidos para los elementos informáticos como ordenadores e impresoras que se utilicen en las oficinas y en recepción.
- 30.000 € destinados a la reforma que acometeremos en el local de alquiler para la apertura. Cabe destacar que gracias a esta reforma, los arrendatarios nos han permitido iniciar la actividad sin coste alguno de alquiler ni fianza. Por lo que el gasto de alquiler se empezará a acometer desde el día de apertura.

(Todo el material necesario está detallado en el anexo 1)

Tabla 5.1: Inversión inicial

Inversiones	
CONCEPTO	IMPORTE
Equipamiento Mobiliario	81.189 €
Equipos informáticos	1.954 €
Adecuación del local	30.000 €
Tesorería	21.857 €
Total	135.000 €

Fuente: Elaboración propia

5.2 Plan de financiación

La parte de financiación estará formada por recursos propios y recursos ajenos, pertenecientes en primer lugar al desembolso de 25.000 € por parte de los tres socios, formando así un montante de 75.000 €.

Para completar todas las inversiones, se recurre a un préstamo de 60.000 €, como recursos ajenos, con el fin de poder realizar el proyecto con mayores garantías de éxito.

Tabla 5.2: Financiación propia y ajena

Financiación	
Concepto	Importe
Recursos propios	75.000 €
Recursos ajenos	60.000 €
Total	135.000 €

Fuente: Elaboración propia

Los recursos ajenos se obtendrán a través de un préstamo bancario. Hemos decidido realizarlo con la entidad principal de la comunidad autónoma, Ibercaja. Las características de esta contratación serán las siguientes:

Tabla 5.3: Características del préstamo

Características del préstamo		
Capital inicial	60.000,00 €	
Tipo de interés	5% anual	Fijo
Plazo de amortización	5 años	
Pago de cuotas	Mensual	1.154,87 €
Cuotas	Constantes	Sistema Francés

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la amortización del mismo, incluimos el cuadro de amortización perteneciente al préstamo en cuestión:

Tabla 5.4: Cuadro de amortización

Años	Cuota	Intereses	Principal	Pendiente	Devolu. Prin.
1	13.858 €	3.000,00 €	10.858,49 €	49.141,51 €	10.858,49 €
2	13.858 €	2.457,08 €	11.401,41 €	37.740,10 €	22.259,90 €
3	13.858 €	1.887,00 €	11.971,48 €	25.768,62 €	34.231,38 €
4	13.858 €	1.288,43 €	12.570,06 €	13.198,56 €	46.801,44 €
5	13.858 €	659,93 €	13.198,56 €	- €	60.000,00 €
Total	69.292,44 €	9.292,44 €	60.000,00 €		

Fuente: Elaboración propia

5.3-Plan de ventas

Las ventas dependerán directamente de la asistencia y aceptación que haya en las instalaciones. Mediante el estudio de la competencia, tanto de precios, servicios e instalaciones, hemos creado unas previsiones tanto de las cuotas como de la ocupación que podemos recibir en el recinto deportivo.

En cuanto a los precios expuestos serán los siguientes:

Tabla 5.5: Cuadro de cuotas a clientes

MENSUAL: 35,00 - Euros Inscripción 30,00 - Euros	TRIMESTRAL: 99,00 – Euros en un solo pago Inscripción Gratuita
SEMESTRAL: 197,00 - Euros. Inscripción Gratuita Financiación a través de Ibercaja	9 MESES: 279,00 - Euros Inscripción Gratuita Financiación a través de Ibercaja
ANUAL: 359,00 - Euros Inscripción Gratuita Financiación a través de Ibercaja	DESCUENTOS ESPECIALES Grupo de 3 o más personas Inscripción Gratuita
MASAJES 20,00 - Euros Sesiones de 45 minutos	

Fuente: Elaboración propia

Para poder estimar los ingresos que podemos tener el primer año, hemos tomado como punto de equilibrio el precio medio de todas nuestras tarifas para poder tener una estimación más real.

Tabla 5.6: Precio promedio de las cuotas

Promedio precio
32 €

Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado este precio promedio, tomaremos nuestra previsión de asistencia a las instalaciones. El número que aparece será el número de socios que habrá al mismo tiempo.

Tabla 5.7: Previsión de ventas primer año

PREVISIÓN DE VENTAS (10% MASAJES)				
MES	ASISTENCIA PREVISTA	INGRESOS CUOTA	INGRESOS MASAJE	TOTAL
ENERO	310	10.029 €	620 €	10.649 €
FEBRERO	350	11.323 €	700 €	12.023 €
MARZO	360	11.646 €	720 €	12.366 €
ABRIL	400	12.940 €	800 €	13.740 €
MAYO	450	14.558 €	900 €	15.458 €
JUNIO	500	16.175 €	1.000 €	17.175 €
JULIO	550	17.793 €	1.100 €	18.893 €
AGOSTO	525	16.984 €	1.050 €	18.034 €
SEPTIEMBRE	600	19.410 €	1.200 €	20.610 €
OCTUBRE	660	21.351 €	1.320 €	22.671 €
NOVIEMBRE	600	19.410 €	1.200 €	20.610 €
DICIEMBRE	580	18.763 €	1.160 €	19.923 €
Promedio	490		TOTAL	202.149,75 €

Fuente: Elaboración propia

Basándonos en los datos de la competencia, la media de socios en el año de apertura suele rondar el cálculo realizado del aforo máximo del centro (160 personas) multiplicado por 3. Por lo que hemos estipulado en la tabla anterior la asistencia orientativa concluyendo que el promedio anual de socios será de 490 el primer año.

Observamos un pico de asistencia al cuarto mes de actividad debido a la buena impresión del negocio que se produce a los primeros socios. La expectación y las promociones iniciales hacen que los clientes se acerquen al centro deportivo.

Las previsiones para los años posteriores son favorables tras comparar los resultados de la competencia en años anteriores. Por ello, hemos elaborado una tabla donde quedan reflejadas esas reseñas.

Todos los gimnasios experimentan, siempre que obtienen un equilibrio en el año 1, un incremento en el número de socios que oscila entre el 8% y el 15%, por lo que hemos realizado una previsión entre el año 1 y 2 del 11% seguido de un crecimiento más moderado en años posteriores.

Se observa un claro crecimiento de asistencia a las instalaciones. El incremento entre el año 1 y 2 se traduce en un aumento de 32.804 € en ingresos. En años posteriores, esta situación al alza llega al 100% de socios pertenecientes al centro y a un nivel de ingresos muy superior al inicial.

Cabe señalar, que debido a los buenos resultados, marcas patrocinadoras deportivas se interesan por nuestra actividad. Es por ello que, a partir del año 3, recibiremos en concepto de patrocinio, la cantidad de 10.000 € para poder comprar material deportivo.

Tabla 5.8: Ingresos totales tras la previsión de ocupación

Previsión Ocupación	Años	1	2	3	4	5
	Socios	490	570	610	650	700
	Tasa	70%	81%	87%	93%	100%
	Ingresos	202.150 €	234.954 €	251.442 €	267.930 €	288.540 €
	Ingresos por patrocinio	- €	- €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Ingresos totales	202.150 €	234.954 €	261.442 €	277.930 €	298.540 €

Fuente: Elaboración propia

5.4-PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La previsión de nuestras ventas es el punto inicial para poder decidir el personal necesario para poder cubrir todas las necesidades de la instalación, el cliente se encuentre a gusto y pueda sacar el máximo partido al centro deportivo.

Estimamos una plantilla inicial de 7 profesionales, siempre fijos, y cada uno con sus funciones definidas dentro de nuestro organigrama. Así cubriremos las previsiones de ocupación y lo estipulado por las leyes vigentes en materia referida a número mínimo de profesionales.

La asistencia a las instalaciones tiene un aforo máximo de 160 personas. Debido a esta cifra, aunque aumente el número de socios, los usuarios máximos dentro del centro

siempre serán los mismos. Recordad que esta medida se realiza con el fin de poder dar al cliente un nivel de atención óptimo y diferenciarnos de la competencia.

Por tanto los gastos de personal se mantendrán constantes durante los primeros años alcanzando una cifra cercana a los 100.000 € anuales.

Tabla 5.9: Plantilla y salarios

Nombre	Sueldo Anual	Seguridad social	Coste Total Empresa
Director-Socio 1	13.000 €	3.640 €	16.640,00 €
Administrativo-Socio 2	13.000 €	3.640 €	16.640,00 €
Prep. Físico- Socio 3	13.000 €	3.640 €	16.640,00 €
Prep. Físico	9.570 €	2.680 €	12.249,60 €
Masajista	9.570 €	2.680 €	12.249,60 €
Recepcionista	9.570 €	2.680 €	12.249,60 €
Empleado Limpieza	8.500 €	2.380 €	10.880,00 €
			97.548,80 €

Fuente: Elaboración propia

5.5-PLAN DE EXPLOTACIÓN

La actividad desarrollada conlleva ingresos y gastos varios, los cuales los exponemos de manera justificada en los siguientes cuadros:

En primer lugar, las amortizaciones correspondientes al mobiliario, seguidas de la maquinaria y los EPI necesarios para la realización de la actividad. La amortización se realizará siguiendo el método de amortización lineal.

Tabla 5.10: Cuadro de amortización del inmovilizado

ELEMENTOS	VALOR CONTABLE	TIPO AMORTIZACIÓN	AÑOS	CUOTA ANUAL A AMORTIZAR
Mobiliario	14.862 €	20%	5	2.972,43 €
Maquinaria	66.327 €	10%	10	6.632,71 €
EPI	1.954 €	20%	5	390,81 €

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se encuentran los gastos anuales. Reseñar que prácticamente la totalidad de los costes serán fijos y careceremos de costes variables.

Tabla 5.11: Costes

Costes			
Concepto	Periodicidad	Importe	Anual
Alquiler	Mensual	2.500 €	30.000 €
Electricidad	Bimensual	3.000 €	18.000 €
Agua	Trimestral	2.500 €	10.000 €
Teléfono/Internet	Bimensual	300 €	1.800 €
Seguros	Anual	15.000 €	15.000 €
Publicidad	Mensual	250 €	3.000 €
			77.800 €

Fuente: Elaboración propia

Por último, y como recopilación de todo lo anterior, observamos la cuenta de Pérdidas y Ganancias la cual nos proporciona la diferencia entre ingresos y gastos de todos los periodos que necesitamos para estudiar la realización del centro deportivo.

Tabla 5.12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

P Y G					
Años	1	2	3	4	5
Ingresos	202.150 €	234.954 €	261.442 €	277.930 €	298.540 €
Otros ingresos (patrocinios)	- €	- €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Amortización inmovilizado	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Salarios	97.549 €	98.524 €	99.510 €	100.505 €	101.510 €
Alquiler	30.000 €	30.660 €	31.335 €	32.024 €	32.728 €
Agua	10.000 €	10.220 €	10.445 €	10.675 €	10.909 €
Electricidad	18.000 €	18.396 €	18.801 €	19.214 €	19.637 €
Teléfono/internet	1.800 €	1.840 €	1.880 €	1.921 €	1.964 €
Publicidad	3.000 €	3.066 €	3.133 €	3.202 €	3.273 €
Seguros	15.000 €	15.330 €	15.667 €	16.012 €	16.364 €
Intereses préstamo	3.000 €	2.457 €	1.887 €	1.288 €	660 €
R° antes de impuestos	13.805 €	44.465 €	78.789 €	93.092 €	111.499 €
Impuesto S/B°	3.451 €	11.116 €	19.697 €	23.273 €	27.875 €
R° después de impuestos	10.354 €	33.349 €	59.091 €	69.819 €	83.624 €

Fuente: Elaboración propia

Para la previsión de los años 2, 3, 4 y 5 hemos utilizado el índice de precios al consumo (IPC) del 2.2% ¹ en todos los gastos excepto en la amortización. Cabe señalar, que los salarios no seguirán este incremento, sino sólo de un 1%.

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

6.1-FLUJOS DE CAJA

Indicarán, en función del desarrollo de la actividad, la diferencia que existirá entre los pagos y los cobros, las variaciones de tesorería que se producirán durante el ejercicio.

Como se puede observar en la siguiente tabla, el año 1 debido al inicio de la actividad, el flujo de caja es más bajo que el de los años posteriores. Recaltar que los ingresos por patrocinio a partir del año tres nos ayudarán a tener mejores resultados.

Tabla 6.1: Flujos de caja

F.C.	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	-135.000,00 €					
Resultado antes de imp.		16.805 €	46.922 €	80.676 €	94.381 €	112.159 €
Amortización		9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Principal Préstamo		- €	- €	- €	- €	- €
Total	-135.000,00 €	26.801 €	56.918 €	90.672 €	104.377 €	122.155 €
Impuesto		4.201 €	11.731 €	20.169 €	23.595 €	28.040 €
F.C.	-135.000,00 €	22.600 €	45.188 €	70.503 €	80.782 €	94.115 €

Fuente: Elaboración propia

6.2-CÁLCULO TASA DE ACTUALIZACIÓN

Esta tasa nos indica el valor del dinero en un momento futuro. Proporciona la rentabilidad media que un inversor exigirá a un proyecto actualizando a valor de hoy los flujos estimados para dicho proyecto. Se trata de una herramienta muy potente de cara al estudio de la viabilidad de un negocio.

El proyecto, tal y como hemos tratado en el punto 5.2, está financiado tanto con recursos propios como ajenos. Por ello tendremos que, para su cálculo, recurrir a la siguiente fórmula:

Tasa descuento = Coste medio de los recursos + Diferencial por riesgo

La primera parte de la formula estará formada por la media obtenida de los recursos propios y el interés que se aplica sobre el préstamo, los recursos ajenos, después de impuestos.

Se ha estimado una rentabilidad mínima exigida de 4,38%, después de aplicar los impuestos pertinentes al interés de los recursos ajenos (Antes de impuestos: 5%; Después de impuestos: 3.75%).

En cuanto al diferencial de riesgo, nos indicará la incertidumbre de los flujos de caja estimados. Esta será de un 2,5%.

Por tanto, el computo formado por estos valores nos dará un resultado de 6,88 % que significa que es la rentabilidad mínima exigida que estimamos para el proyecto.

Tabla 6.2: Cálculo de la tasa de actualización

Tasa de actualización	Recursos propios	Recursos ajenos	Diferencial por riesgo			
	5%	3,75%				
	4,38%		+	2,50%	=	6,88%

Fuente: Elaboración propia

6.3-EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Para esta evaluación tomaremos como referencia los parámetros VAN, TIR y Umbral de Rentabilidad.

En primer lugar, el VAN (Valor Actual Neto) mostrará el valor actualizado de todos los flujos asociados al proyecto de inversión. Se considerará aceptable cuando el valor sea mayor a cero. En caso de no cumplir esta premisa, siendo menor a cero, la inversión sería rechazada. Si se comparan diferentes situaciones, el estudio con el mayor VAN será el más adecuado.

$$VAN = -C_0 + \sum \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

C_0 = Desembolso inicial F_t = Flujo de caja del momento

r = Rentabilidad mínima exigida a la inversión t = n° años que dura la inversión

En segundo lugar, la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) indicará el valor que se necesita para poder hacer frente a la inversión, siendo su valor neto igual a cero.

En caso de que R sea mayor que la rentabilidad mínima de la inversión, será positivo.

En caso de ser negativo este valor, rechazaríamos la inversión.

$$0 = -C_0 + \sum \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

C_0 = Desembolso inicial F_t = Flujo de caja del momento

TIR = Tasa interna de retorno t = nº de años que dura la inversión

Una vez expuestas las características de los dos primeros parámetros, se procede al estudio de las mismas con nuestras cifras.

Al realizar estos cálculos, se observa que tanto el VAN como el TIR nos dan cifras favorables para nuestro proyecto. En el primer caso, el VAN se sitúa por encima de cero, exactamente unos 112.000 € que hacemos enriquecer la empresa en los primeros 5 años, y, en el segundo, la TIR es de 28,40% situándose por encima de la rentabilidad mínima que le exigimos a la inversión. Por tanto, podemos concluir que, mediante el estudio de estos dos parámetros, el proyecto es viable.

Tabla 6.3: VAN Y TIR proyecto

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-135.000 €	22.600 €	45.188 €	70.503 €	80.782 €	94.115 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	112.873 €					
TIR	28,40%					

Fuente: Elaboración propia

Por último, el umbral de rentabilidad indicará el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio sea cero igualando así los ingresos totales por ventas con los costes totales.

De este modo cubriremos los costes fijos y, por consecuencia, será nuestro punto de equilibrio. A partir de estos valores, el proyecto obtendrá beneficios.

Para el cálculo de este punto hemos cogido los datos correspondientes a los gastos totales anuales fijos que tenemos anualmente. Cabe recordar que, tal y como se

explica en el punto 5.2, la totalidad de los gastos serán fijos. Para poder calcular las cuotas anuales que deberemos tener en nuestro centro y poder cubrir los gastos que se nos presentan en cada ejercicio utilizaremos el precio promedio de las cuotas.

Como se puede observar en la siguiente tabla, por ejemplo, para el primer año necesitaremos de 5.822 anuales cuotas de 32 € que, mensualmente se traducirán en 485 cuotas. En el inicio de la actividad se puede observar que, debida a la estimación mostrada por el umbral de rentabilidad en el promedio de las cuotas de socios mensuales, estaremos cerca de incurrir en resultado negativo. Nuestra estimación de ventas se sitúa en un promedio de 490 socios mensuales. Esta diferencia será más holgada en años posteriores debido al aumento de las ventas y a que los costes fijos no variarán excepto por el aumento del IPC citado en el punto 5.5.

Tabla 6.4: Umbral de rentabilidad

	1	2	3	4	5
Ingresos totales	202.150 €	234.954 €	271.442 €	287.930 €	308.540 €
Gastos totales	188.345 €	190.489 €	192.653 €	194.838 €	197.041 €
Total	13.805 €	44.465 €	78.789 €	93.092 €	111.499 €
Umbral de rentabilidad (cuotas anuales)	5822	5888	5955	6023	6091
Promedio socios mensuales	485	491	496	502	508

Fuente: Elaboración propia

6.4-RENTABILIDAD PARA EL INVERSOR

En el punto anterior, hemos estudiado la rentabilidad incorporando tanto la financiación propia como ajena. Ahora nos disponemos a analizar los mismos parámetros pero solo contando con la financiación propia. Así pues, obtendremos unos valores que nos deben determinar las características y necesidades que debemos tomar para poder llevar a cabo el proyecto. Será la rentabilidad que nos debemos poner como objetivo.

En el caso mencionado observamos de nuevo valores que nos llevan a ser optimistas en la consecución del proyecto y su viabilidad. Se observa una TIR de 40,78%, por tanto por encima de la rentabilidad mínima exigida, y un VAN muy superior a cero,

concretamente en 117.851 € que nos hace pensar que el proyecto puede llevarse a cabo con garantías.

Tabla 6.5: Rentabilidad inversor

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-75.000 €	9.491 €	31.943 €	57.116 €	67.245 €	80.421 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	117.851 €					
TIR	40,78%					

Fuente: Elaboración propia

6.5-ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Después de estudiar el proyecto de manera global y en un escenario óptimo, ahora nos ceñiremos al análisis de sensibilidad que puede sostener el centro deportivo. Para ello, nos centraremos en cinco escenarios variados, siempre desde la perspectiva del inversor, donde estudiaremos como afecta la variación en la tasa de ocupación y el cambio del precio promedio dentro de nuestros parámetros y concluir si, tras estas previsiones, el proyecto puede sostener estas casuísticas.

Escenario 1: Disminución del precio

Supondremos una bajada de la cuota promedio del gimnasio, situándose en 30 € mensuales. Actualmente se encuentra en 32 €.

Este escenario nos muestra que, tras la modificación, seguimos obteniendo valores de VAN y TIR positivos y válidos.

Tabla 6.6: Escenario 1 Sensibilidad Precio

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-75.000 €	-881 €	19.888 €	44.214 €	53.498 €	65.616 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	65.868 €					
TIR	26,37%					

Fuente: Elaboración propia

Escenario 2: Ocupación menor 5%

En este caso prevemos una disminución de ocupación. Se traduce en un descenso de socios importante. Por ejemplo, el primer año y siguiendo la cifra promedio, serían unos 35 socios menos.

Este escenario nos indica de nuevo valores aptos tanto en VAN como en TIR.

Tabla 6.7: Escenario 2 Sensibilidad Ocupación

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-75.000 €	1.911 €	11.350 €	37.370 €	46.878 €	59.278 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	45.780 €					
TIR	21,06%					

Fuente: Elaboración propia

Escenario 3: Menor ocupación 20% y precio mayor 34

En tercer lugar, nos imaginamos un escenario muy común en los negocios. Se experimenta una subida en la cuota mensual de 2 € que se traducirá en un descenso de socios. Concretamente un decremento correspondiente al 20%.

En este caso, los datos tanto de VAN como TIR son muy diferentes a los escenarios anteriores. Por consiguiente, los datos de los flujos de caja de los dos primeros años se ven mermados por el descenso de socios. Observamos que, por parte del primer parámetro, nos encontramos por debajo de cero. Lo que nos llevaría a la conclusión de no ser viable. En cuanto a la TIR, está por debajo de la rentabilidad mínima exigida en nuestro proyecto por lo que, al igual que el parámetro anterior, nos llevará a la conclusión de la no viabilidad del centro deportivo.

Tabla 6.8: Escenario 3 Sensibilidad Ocupación y Precio N°1

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-75.000 €	-15.005 €	-2.933 €	21.874 €	30.304 €	41.357 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	-20.803 €					
TIR	0,16%					

Fuente: Elaboración propia

Escenario 4: Menor ocupación 20% y precio menor 30 €

Por último, se da un escenario donde la ocupación se verá reducida un 20% y el precio se reduce 2€ para fomentar la captación de nuevos socios e intentar hacer frente a todos los costes que nos genera el negocio.

En esta situación observamos unos niveles de VAN y TIR muy por debajo de los anteriores. En cuanto a los flujos de caja, los niveles muy por debajo de la tónica habitual. En referencia al primer parámetro, el VAN se encuentra muy lejos del valor cero y la TIR, muy alejada de nuestra rentabilidad mínima exigida. Por tanto, este escenario tan desfavorable nos vuelve a llevar a la conclusión de la no viabilidad del proyecto.

Tabla 6.9: Escenario 4 Sensibilidad Ocupación y Precio N°2

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-75.000 €	-29.129 €	-18.638 €	4.836 €	12.081 €	21.652 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	-89.823 €					
TIR	-25,82%					

Fuente: Elaboración propia

Escenario 5: Sin ingresos por patrocinio

En caso de encontrarnos sin patrocinadores en ningún ejercicio, observamos que los parámetros están algo menguados respecto a la rentabilidad del inversor. El VAN ha decrecido en 17.271 € aunque se sigue situando por encima del valor cero. En el caso de la TIR también ha sufrido una minoría en su cuantía. Exactamente unos 3,6 puntos porcentuales. Valorando este pequeño cambio en los valores, el escenario nos indica que la viabilidad del proyecto sigue siendo viable, aunque con valores más justos.

Tabla 6.10: Escenario 5 Sin patrocinios

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	-75.000 €	9.491 €	31.943 €	49.616 €	59.745 €	72.921 €
Tasa de actualización	6,88%					
VAN	100.580 €					
TIR	37,18%					

Fuente: Elaboración propia

Tras estos análisis de sensibilidad, podemos concluir que la variable precio es mucho más sensible que la variable ocupación, como se puede observar en los dos primeros escenarios. Por parte de los parámetros, tanto VAN como TIR nos indican en ambos casos que nos encontramos en valores aptos para llevar a cabo el proyecto.

La situación en el escenario 3 y 4 nos lleva a reflexionar sobre una probabilidad de fracaso dentro de esta idea. Muchas veces son directamente proporcionales la subida de precio con la fuga de socios que no quieren pagar esa nueva cuota. Lo que, en términos de estudio, se traduce a una inviabilidad del proyecto. El VAN y la TIR nos muestran valores que nos conducen a esa conclusión.

En el escenario 4, los resultados son los mismos aunque se acompaña de unos flujos de caja más negativos debido al descenso del precio. Este último caso nos lleva a una situación límite donde deberemos buscar soluciones para no llegar a esta problemática.

Por último, en el escenario 5 nos encontraremos con que no tenemos ingresos extraordinarios por patrocinio lo que mermará los datos aunque nuestros parámetros de viabilidad se verán afectados de manera efímera y podremos seguir concluyendo que el proyecto es viable.

Una de las soluciones más válidas sería el aumento de recursos propios por parte de los socios que integran la sociedad.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

El sector de las instalaciones deportivas se encuentra en auge gracias a la conciencia de la sociedad actual de practicar deporte debido a todos los beneficios que proporciona al cuerpo humano.

Existe gran demanda por parte de estos servicios y, por consiguiente, una gran oferta. Por ello, necesitamos una diferenciación importante de cara a la competencia y poder tener un valor añadido de cara a los clientes. Este consistirá principalmente en ofrecer actividades parecidas al resto pero con la ventaja de tener aforo limitado. Es decir, el poder dar un servicio mucho más personal al cliente realizando estudios individualizados y acordes a los objetivos que se marquen. Esto unido a una cuota ajustada a los servicios ofrecidos nos diferenciará del resto de competidores.

Estaremos situados en Zaragoza, en el barrio de Valdespartera, un enclave de la capital aragonesa donde la población es joven y son proactivos a la práctica deportiva.

Después de todos los estudios realizados en los puntos anteriores desgranando la viabilidad del centro deportivo y estimando todos los ingresos y gastos que se pueden experimentar en la idea, se puede llegar a la conclusión de que, en un horizonte temporal de 5 años, se obtendrá un VAN de 112.873 € y de una TIR de 28,40 % lo que nos lleva a la idea de que el proyecto es viable.

En cuanto a los resultados en función de la rentabilidad para el inversor, nos encontramos con que obtiene un VAN de 117.851 € y una TIR de 40,78%. Esto nos hace indicar que, la casuística del inversor es más favorable haciendo frente a un préstamo, que al proyecto en sí que no obtendrá financiación ajena.

Con el fin de poder acercarnos a la realidad, hemos creado 5 escenarios con casuísticas diferentes.

En primer lugar, una reducción en la cuota media mensual en 2 €, que refleja un VAN de 65.868 € y una TIR de 26,37%. En segundo lugar, una disminución en la ocupación de las instalaciones correspondiente al 5%, con un VAN de 45.780 € y una TIR de 21,06%. En cualquiera de estos escenarios, los datos nos indicarán la afirmación de que el proyecto es viable.

En los escenarios 3 y 4 experimentamos los datos más negativos de las sensibilidades. En el primero, tras una disminución de ocupación del 20% y un aumento de 2 € en la cuota, nos encontraremos un VAN de -20.803 € y una TIR de 0,16%. En el segundo caso, con la casuística de menor ocupación en un 20% y un precio en la cuota reducido en 2 €, se obtienen unos valores de VAN de -89.823 € y una TIR de -25,82%. Estos dos escenarios nos llevarán a la no viabilidad del proyecto.

En cuanto al último escenario estudiado, no gozaremos de ingresos por patrocinio. Aun así los datos de VAN y de TIR serán de 100.580 € y 37,18% respectivamente, indicándonos la viabilidad del proyecto en este caso.

Para asegurar la viabilidad y continuidad del proyecto, se aconseja que los gastos se redujeran en la mayor parte posible (se puede llegar a valorar el prescindir de algún empleado y uno de los tres socios obtenga más responsabilidad) o por otro lado, los socios deberían aportar más capital para evitar estos valores en los parámetros.

Esto se traduciría en una mayor garantía de éxito en los cuatro supuestos propuestos y poder arrancar el proyecto con mayor confianza.

CAPITULO VIII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

CIFUENTES CIFUENTES, O. (2010): *“El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica”* Editorial Corporación Universitaria Rafael Núñez.

GONZÁLEZ PASCUAL, JULIÁN (2011): *“Análisis de la empresa a través de su información económico financiera”* Editorial Pirámide, Madrid.

GUERRAS MARTÍN L.A. Y NAVAS LÓPEZ J.E. 4ª Edición (2007): *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”* Editorial: Thomson, Madrid.

PORTER M. (1982) *“Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia”* Editorial Patria

PORTER, M (1997) *“Estrategia competitiva”* Editorial Continental

ROCA, F. ROJAS, J. (2013): *Evaluación de Proyectos para Emprendedores*. Editorial Createspace

SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (2009): *“Fundamentos del marketing”* Editorial: Pirámide, Madrid

WEBGRAFIA

<http://www.ine.es/>⁽¹⁾

<http://www.economista.es/>

<http://www.facua.org.es/>

<http://www.boe.es/>

<http://www.csd.gob.es/>

<http://www.agenciatributaria.es/>

<http://www.ibercaja.es/>

<http://www.mecd.gob.es/>

CAPITULO IX. ANEXOS

Anexo I. Inventario.

CONCEPTO	CANT.	COSTE/UD	TOTAL
(216) Mobiliario oficina			1057
Escritorio	1	161	161
Mesas	2	150	300
Sillas oficina	4	53	212
Estantería	1	59	59
Armario archivador	2	118	236
Sofá	1	88	88
(216) Mobiliario vestuarios			7392
Bancos	20	78	1558
Taquillas	8	729	5834
(216) Mobiliario Estética			1799
Camillas	2	578	1156
Biombo	1	118	118
Mesa	1	59	59
Silla	1	53	53
Lavabo	1	105	105
Grifo	1	81	81
Carro estética	1	168	168
Espejo	1	59	59
(213)Maquinaria			66327
Bicicletas spinning	10	684	6844
Cintas de correr	5	4011	20054
Bancos abdominales	4	118	472
Bicicletas estáticas	6	270	1621
Bicicletas elípticas	2	1238	2476
Maquina subir escaleras	2	2525	5050
Sauna vapor	1	2315	2315
Jacuzzi	1	4011	4011
Máquina cuádriceps	1	1271	1271
Máquina prensa Jaca	1	1271	1271
Máquina Abductor y Adductor	1	1526	1526
Máquina Press Polea Alta y Baja	1	1271	1271
Máquina Femoral Tumbado	1	1654	1654
Máquina Gemelos	1	1526	1526
Máquina Multicadera	1	1908	1908

Máquina Elevaciones	1	1590	1590
Máquina Press inclinado	1	1271	1271
Máquina Press apertura deltoides	1	1271	1271
Fondos y dominadas	1	1908	1908
Máquina Bíceps	1	1462	1462
Máquina Tríceps	1	1462	1462
Abdominales y lumbares	1	1271	1271
Cruce Polea musculación	1	1656	1656
Juego de Mancuernas 2,5 Kg	3	46	138
Juego de Mancuernas 5 Kg	3	53	159
Juego de Mancuernas 7,5 Kg	3	66	198
Juego de Mancuernas 10 Kg	3	78	234
Juego de Mancuernas 12,5 Kg	1	89	89
Juego de Mancuernas 15 Kg	1	96	96
Juego de Mancuernas 17,5	1	118	118
Juego de Mancuernas 20 Kg	1	135	135
(217) EPI			1954
Ordenadores HP	3	589	1766
Impresora HP	1	164	164
Teléfono PANASONIC TG2511	1	24	24
(219) Otro inmov. Material			4614
Suelo tatami	232	19	4380
Balones aeróbicos	24	7	159
Cafetera	1	76	76
Total Inmovilizado			83143
Mobiliario			14862
Maquinaria			66327
EPI			1954

Anexo 2. Estudio de la localización

El estudio de la localización es uno de los aspectos más importantes ya que es el que contribuye en mayor medida a que se logre una mayor tasa de rentabilidad. Por ello, hemos descartado ciertas ubicaciones que no se adecuan a los objetivos establecidos debido a la abundancia de centros deportivos en la ciudad de Zaragoza, tanto privados como públicos.

Para determinar finalmente el emplazamiento de nuestro negocio, hemos tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- **Ubicación.** Nos hemos decantado por situarlo en el barrio de Valdespartera, exactamente en la calle Un americano en París. Los motivos son porque se trata de un barrio que está creciendo últimamente ya que fue construido años atrás y ahora las personas se están trasladando a vivir allí. Otro motivo también puede ser que en otros barrios existe alta competencia, existen muchos gimnasios lo que dificultaría nuestro negocio.
- **Precio del m².** En Valdespartera el precio del suelo es inferior que en zonas más céntricas.
- **Facilidad de acceso al gimnasio mediante los medios de transporte.** Nuestro gimnasio está situado en una zona donde se puede acceder fácilmente a través del tranvía, que ha sido instalado en los últimos meses. También existía una línea de autobús que llevaba a Valdespartera, pero con la llegada del tranvía decidieron suprimirla.

El tranvía cuenta con paradas en Gran Vía, Fernando el Católico – Goya, San Francisco, Emperador Carlos V, Romareda, Casablanca, Argualas, Paseo de los Olvidados, Los Pájaros, Cantando Bajo la Lluvia y como última parada, Mago de Oz.

- **Amplia zona de aparcamiento sin que existan agobios ni aglomeraciones.** No solo se puede acceder a nuestras instalaciones a través del tranvía ya que Valdespartera cuenta con amplias zonas de aparcamiento para que pueda dejar su vehículo sin que existan agobios por no encontrar plaza de aparcamiento ni aglomeraciones debido a que se trata que está creciendo y no existe gran volumen de población y que está situado lejos del centro de Zaragoza.
- **Ambiente relajado, tranquilo y urbano a la vez.** Como ya hemos dicho anteriormente se trata de un barrio nuevo por lo que el ambiente es relajado, tranquilo, del que se puede disfrutar.

Anexo 3. Tablas de los flujos de caja en los diferentes escenarios

Escenario 1: Disminución del precio

F.C.	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	-135.000,00 €					
Resultado antes de imp.		-25 €	28.391 €	61.587 €	74.762 €	91.759 €
Amortización		9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Principal Préstamo	60.000,00 €	10.858 €	11.401 €	11.971 €	12.570 €	13.199 €
Total	-75.000,00 €	-887 €	26.986 €	59.611 €	72.188 €	88.556 €
Impuesto		-6 €	7.098 €	15.397 €	18.691 €	22.940 €
F.C.	-75.000,00 €	-881 €	19.888 €	44.214 €	53.498 €	65.616 €

Escenario 2: Ocupación menor 5%

F.C.	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	-135.000,00 €					
Resultado antes de imp.		3.698 €	17.007 €	52.461 €	65.936 €	83.308 €
Amortización		9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Principal Préstamo	60.000,00 €	10.858 €	11.401 €	11.971 €	12.570 €	13.199 €
Total	-75.000,00 €	2.835 €	15.602 €	50.485 €	63.362 €	80.105 €
Impuesto		924 €	4.252 €	13.115 €	16.484 €	20.827 €
F.C.	-75.000,00 €	1.911 €	11.350 €	37.370 €	46.878 €	59.278 €

Escenario 3: Menor ocupación 20% y precio mayor 34

F.C.	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	-135.000,00 €					
Resultado antes de imp.		-18.857 €	-2.037 €	31.799 €	43.837 €	59.412 €
Amortización		9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Principal Préstamo	60.000,00 €	10.858 €	11.401 €	11.971 €	12.570 €	13.199 €
Total	-75.000,00 €	-19.719 €	-3.443 €	29.823 €	41.263 €	56.210 €
Impuesto		-4.714 €	-509 €	7.950 €	10.959 €	14.853 €
F.C.	-75.000,00 €	-15.005 €	-2.933 €	21.874 €	30.304 €	41.357 €

Escenario 4: Menor ocupación 20% y precio menor 30 €

F.C.	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	-135.000,00 €					
Resultado antes de imp.		-37.689 €	-22.976 €	9.082 €	19.540 €	33.140 €
Amortización		9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Principal Préstamo	60.000,00 €	10.858 €	11.401 €	11.971 €	12.570 €	13.199 €
Total	-75.000,00 €	-38.551 €	-24.382 €	7.107 €	16.966 €	29.937 €
Impuesto		-9.422 €	-5.744 €	2.271 €	4.885 €	8.285 €
F.C.	-75.000,00 €	-29.129 €	-18.638 €	4.836 €	12.081 €	21.652 €

Escenario 5: Sin ingresos por patrocinio

F.C.	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	-135.000,00 €					
Resultado antes de imp.		13.805 €	44.465 €	68.789 €	83.092 €	101.499 €
Amortización		9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €	9.996 €
Principal Préstamo	60.000,00 €	10.858 €	11.401 €	11.971 €	12.570 €	13.199 €
Total	-75.000,00 €	12.942 €	43.060 €	66.813 €	80.518 €	98.296 €
Impuesto		3.451 €	11.116 €	17.197 €	20.773 €	25.375 €
F.C.	-75.000,00 €	9.491 €	31.943 €	49.616 €	59.745 €	72.921 €