



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2.012/2.013**

**CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE  
(SPORTS CENTER RENUÉVATE)**

Realizado por el alumno D. Santiago Diéguez López

Tutelado por el Profesor D<sup>a</sup>. Nuria González Álvarez

León, Junio de 2013

ANEXO 5



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. NURIA GONZÁLEZ ÁLVAREZ, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Grado titulado "CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE" realizado por D. SANTIAGO DIEGUEZ LÓPEZ en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 2 de JULIO de 2013

VºBº

Fdo.:

Nuria González Álvarez

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>2</b>
<b>0. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
0.2. LA IDEA.....	5
0.3. OBJETO DEL TRABAJO.....	5
0.4. EL ENTORNO.....	6
0.4.1. Entorno genérico.....	6
0.4.2. Entorno específico.....	9
0.5. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	14
<b>1. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>17</b>
1.1. DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO.....	17
1.2. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	18
1.2.1 Información externa o del mercado.....	18
1.2.2. Información interna del proyecto.....	20
1.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	21
1.3.1 Análisis DAFO.....	21
1.3.2. Posición competitiva.....	21
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1. Cuantitativos.....	22
1.4.2. Cualitativos.....	22
1.5. ESTRATEGIAS.....	22
1.5.1. Estrategias corporativas.....	22
1.5.2. Estrategias de marketing.....	23
1.6. PLAN DE ACCIÓN.....	26
1.6.1. Público objetivo.....	26
1.6.2. Marketing Mix.....	27
1.7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	32
<b>2. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>33</b>
2.1. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA (VER PLANO).....	33
2.2. PROCESOS.....	34
2.2.1. Distribución equipamiento.....	34
2.2.2. Horarios y distribución de actividades.....	35
<b>3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>37</b>
3.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	37
3.2. ESTRUCTURA DE PERSONAL Y PLAN DE CONTRATACIÓN.....	41
3.3. POLÍTICA SALARIAL.....	43
3.4. FORMACIÓN (FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA).....	45
<b>4. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN</b> .....	<b>46</b>
4.1. INMOVILIZADO MATERIAL.....	46
4.1.1 Instalaciones.....	46
4.2. INMOVILIZADO INMATERIAL.....	47
4.3. GASTOS AMORTIZABLES.....	47
4.4. PRESUPUESTO.....	47
4.5. POLÍTICA DE AMORTIZACIÓN.....	48

<b>5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>49</b>
5.1. PLAN ECONÓMICO .....	49
5.1.1. <i>Ventas</i> .....	49
5.1.2. <i>Otros Ingresos de explotación</i> .....	50
5.1.3. <i>Coste Mercadería Vendida</i> .....	51
5.1.4. <i>Servicios Exteriores</i> .....	51
5.1.5. <i>Gastos de Personal</i> .....	52
5.1.6. <i>Previsiones</i> .....	53
5.2. VALORACIÓN DE RESULTADOS .....	58
<b>6. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>59</b>
6.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	59
6.2. TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	60
<b>7. CALENDARIO DE EJECUCIÓN.....</b>	<b>61</b>
7.1. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS GENERALES .....	61
<b>8. VALORACIÓN .....</b>	<b>63</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 4.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO 5.....</b>	<b>77</b>

**Resumen:** La consideración extendida entre la sociedad, de los beneficios que el ejercicio físico aporta a la salud, ha favorecido a lo largo de los últimos años, un creciente interés por la práctica de actividades físicas que ha tenido como consecuencia un importante crecimiento del número de gimnasios, instalaciones deportivas y fabricantes de equipamiento deportivo. Asimismo, la tecnología utilizada en los últimos años para el diseño y fabricación de todas las máquinas de ejercicio y material deportivo, ha mejorado el rendimiento y la seguridad en las rutinas de ejercicios.

Por otro lado, la creciente implantación de gimnasios de gran tamaño, con una amplia oferta de servicios, ha motivado un aumento del grado de profesionalización, en un sector caracterizado por la presencia mayoritaria de operadores de reducida dimensión, en muchos casos con un único gimnasio, y con un ámbito de actuación local.

No se debe olvidar, que en los últimos años, se ha evidenciado una caída de la demanda a causa de la crisis, sustituyéndose por las actividades deportivas al aire libre o de la utilización de instalaciones deportivas de titularidad pública. No obstante, podría iniciarse una moderada recuperación en el año 2.014, para el que se espera que el volumen de negocio registre un incremento de +2%.

**Palabras clave:** Centro deportivo, gimnasio, fitness, ejercicio, cliente, rutina.

**Abstract:** The widespread among society consideration of the benefits that physical exercise contributes to health, has benefited over the last few years, a growing interest in physical activities has led to an important increase in the number gyms, sports facilities and sports equipment manufacturers. Furthermore, the technology used in recent years to the design and manufacture of all exercise equipment and sports equipment, has improved performance and security in the exercise routines. On the other hand, the growing use of large gyms, with a wide range of services, has led to an increased level of professionalism, in a sector characterized by the preponderance of small-sized operators, in many cases with a single gym, and with the local scope. Do not forget, that in recent years have shown a decline in demand due to the crisis, replaced by outdoor sports activities or the use of publicly owned sports facilities. However, a moderate recovery could start in the year 2014, for which is expected to register a turnover +2%increase.

**Keywords:** sports center, gym, fitness, exercise, client routine.

## **0. INTRODUCCIÓN**

En el presente documento se llevan a cabo los estudios que intervienen en la elaboración, análisis, interpretación y evaluación de un proyecto para un Centro Deportivo en León y determinando su viabilidad siguiendo la estructura recomendada por el CEEI (Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León).

### **0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

**Nombre de la empresa:** Centro Deportivo Renuévate.

**Tipo de actividad:** Centro Deportivo.

**Dirección:** Zona Universitaria.

**Población:** León

### **0.2. LA IDEA**

La idea constituye el inicio del proceso de creación de todo proyecto. En mi caso esta ha surgido debido a las siguientes causas:

- I. A través de la observación de la realidad económica de mi entorno, ya que existe la posibilidad de ocupar una parte de la ciudad de reciente creación habitada mayoritariamente por gente joven en la que no hay ninguna instalación de este tipo.
- II. Creo que puede ser un servicio que se demandaría.
- III. Por otro lado he observado que esta idea ha funcionado en otros lugares.
- IV. Mediante la observación de los cambios que se producen en la sociedad, a nivel de las formas de vida, siendo el ejercicio físico muy importante.
- V. Como consecuencia de la evolución e investigación tecnológicas en todo lo relacionado con equipos de entrenamiento y fitness.

### **0.3. OBJETO DEL TRABAJO**

En el presente documento tiene como objetivo global analizar, interpretar, evaluar y elaborar un proyecto para un Centro Deportivo en León, determinando su viabilidad.

Para alcanzar este objetivo global, nos proponemos los siguientes objetivos parciales:

1. Se comenzará haciendo un análisis del mercado, determinando los posibles clientes y las acciones a llevar a cabo para captarlos.

2. Determinaremos la localización más adecuada para el proyecto, así como la distribución de las instalaciones y equipos más cómoda y amplia para facilitar la realización de ejercicio. Se determinaran los horarios y actividades para administrar el tiempo eficazmente.
3. Describiremos la organización funcional, las responsabilidades de cada miembro, y los procesos de planificación, selección y gestión de personal. Se definirá la política salarial más adecuada teniendo en cuenta que este es uno de los gastos más importantes en el desarrollo de la actividad.
4. Análisis de las inversiones necesarias para su puesta en funcionamiento, instalaciones, equipos informáticos, mobiliario ...
5. Análisis de las magnitudes económico-financieras del proyecto con el fin de determinar si éste reúne la rentabilidad, solvencia, y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.
6. Determinación de la estructura legal más adecuada para la realización del proyecto.
7. Marcar un calendario de ejecución en base al tiempo necesario para la llevar a cabo las inversiones aplicables al proyecto en su etapa preoperativa, con la finalidad de determinar el tiempo de ejecución requerido para todas y cada una de las actividades que se contemplan en el mismo.
8. Determinar los riesgos que, como en todo proyecto de inversión, pueden poner en peligro la viabilidad del mismo, estableciendo las medidas a tomar en caso de que esto suceda.

#### **0.4. EL ENTORNO**

Al emprender cualquier proyecto, es fundamental conocer el entorno en el que se va a desarrollar, para ello es conveniente realizar un análisis de los aspectos económicos, sociales y tecnológicos actuales:

##### **0.4.1. Entorno genérico**

Estamos inmersos en una economía de mercado, globalizada, cuyos rasgos más característicos en los últimos años, han sido la persistencia de la incertidumbre provocada por la acumulación de los riesgos geopolíticos y la consiguiente pérdida de confianza de los inversores. La caída en las bolsas ha minorado la riqueza financiera de las familias, reducido el valor de las empresas y desacelerado el comercio internacional.

Estos rasgos negativos se ven matizados, sin embargo, por los factores que configuran el soporte actual de la economía: la estabilidad de los tipos de interés en niveles históricamente muy bajos y la contención de precios en EEUU y Europa.

En cuanto a la economía española, desde la crisis de principios de los 90 recorrió una década de crecimiento, constituyéndose una sostenida etapa expansiva. Sin embargo a partir del año 2008 la economía sufre una disminución de sus índices macroeconómicos, dando paso a un largo período de recesión, que ha durado cinco años 2008-2013 y continúa. Esta etapa fue originada principalmente por la especulación de la etapa anterior, la burbuja inmobiliaria, la contención del crédito bancario tras una década de concesión de créditos descontrolada, y el alza en los precios del petróleo. Aunque previamente ya había diversos índices que mostraban síntomas de desaceleración, los daños se vieron reflejados en la economía a partir de enero de 2008, con la crisis bursátil junto a los problemas en el sector inmobiliario. Todo ello unido a un marco inflacionista, de subidas de precios de los carburantes y de los productos alimenticios principalmente. Las previsiones a medio plazo en cuanto a las fortalezas competitivas, señalan una lenta y difícil recuperación.

### Aspectos sociales

La promoción política, educativa, económica y social de los beneficios que el ejercicio físico aporta a la salud, el culto al cuerpo y la valoración del tiempo libre y de ocio han favorecido en nuestro país, a lo largo de los últimos años, un creciente interés por la práctica de actividades físicas que ha tenido como consecuencia un importante crecimiento del número de gimnasios, instalaciones deportivas y fabricantes de equipamiento deportivo.

Las cifras del Padrón Municipal a 1 de enero de **2013** de la Junta de Castilla y León, ponen de manifiesto los siguientes resultados:

- La población disminuye en Castilla y León en **30.605** habitantes (-1,20%), situándose en **2.515.473** habitantes. En España el número de habitantes se sitúa en **47.059.533**, un **0,44%** inferior a **2012**.

- Por provincias, disminuye la población en Ávila (1,82%), Burgos (1,10%), Valladolid (0,47 en el re%) León (1,25%), Palencia (1,15%), Salamanca (1,59%), Segovia (1,43%), Soria (1,47%) y Zamora (1,76%).
- Por sexo, 1.244.473 habitantes de Castilla y León son varones (49,47%) y 1.271.000 son mujeres (50,53%), una distribución similar a la nacional (49,23% y 50,77% respectivamente).
- En cuanto a la distribución por edad el 12,06% son menores de 15 años, el 14,42% tienen entre 15 y 29 años, el 50,18% entre 30 y 64 años y el 23,34% tienen 65 o más años.
- La población extranjera se sitúa en **163.491**, lo que supone una disminución respecto al año 2012 (5,77%), y representa el 6,50% del total de población de Castilla y León. En España se sitúa en **5.520.133**, un 3,77% inferior a la del año anterior, representando el 11,73% de la población total nacional.

<b>Población en la ciudad de León según Sexo</b>					
<b>Población. a 01/01/12</b>	<b>Población a 01/01/13</b>			<b>Var. Absoluta</b>	<b>Var. Relativa (%)</b>
	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>		
132.744	60.354	71.326	131.680	-1.064	-0,80

Nota: Las cifras de población referidas a 1 de enero de 2013, son resultantes de la revisión del Padrón municipal.

FUENTE: D. G. de Estadística de la Junta de Castilla y León con datos del INE, "Revisión Padrón Municipal".

La tasa de natalidad sigue siendo, sin embargo, de las más bajas del país pese a seguir la tendencia nacional positiva de los últimos 4 años. Otros rasgos característicos de la provincia son el envejecimiento de la población (aunque acompañado de un aumento de la expectativas de vida) y la migración de personas jóvenes hacia otras provincias, generalmente por motivos laborales.

Estos datos son influyentes para nuestro proyecto por su relación con nuestro público objetivo. El rango de edad situado entre los 15 y los 40 años supone en torno al 95 % de la clientela de los gimnasios leoneses, pero el envejecimiento de la población nos lleva a

incluir en nuestra oferta actividades para mayores de 55 años y a tomar a este grupo de edad como uno de los de mayor potencial futuro.

### Aspectos Tecnológicos

Los avances tecnológicos influyen de forma decisiva en el desarrollo y crecimiento de nuestro sector. La tecnología utilizada en los últimos años para el diseño y fabricación de todas las máquinas de ejercicio cardiovascular, aparatos de musculación y material deportivo ha difundido la incorporación de diseños ergonómicos que mejoran el rendimiento y la seguridad en las rutinas de ejercicios así como tecnología digital en los equipos que permite mediciones del número de pulsaciones, calorías quemadas, distancias, potencia, nivel de esfuerzo, etc.

La aplicación de estos conceptos tecnológicos ha propiciado una mayor personalización de las rutinas pues es posible la realización de test iniciales para valorar la condición física, la graduación de los niveles de intensidad según las distintas necesidades del usuario, la adaptación de las máquinas a las características antropométricas y cualidades físicas de cada usuario mediante sistemas de regulación o el registro del avance de los alumnos mediante centrales informáticas conectadas a las máquinas.

### Aspectos legales

En las últimas décadas el sector se ha caracterizado por intervencionismo llevado a cabo por la Administración. Con la llegada de la democracia, en los Ayuntamientos, comienzan a construirse de forma masiva instalaciones deportivas municipales. La actuación de la Administración, utilizando precios políticos en la prestación de sus servicios, puede considerarse una intromisión en el libre mercado.

El debate actual dentro del sector se centra en si el sector debe ser regulado sólo por el mercado o, si bien, sigue siendo necesaria la intervención de la Administración. La respuesta dependerá del ámbito, público o privado, desde la que se conteste.

#### **0.4.2. Entorno específico**

Según datos de la consultora DBK, en 2012 se contabilizaban 4.300 gimnasios en España, un -3,4% más que en el año anterior, evidenciando una moderación en el crecimiento del sector que en la pasada década se había cifrado en el 3% anual.

La expansión de las grandes cadenas es el principal factor que ha posibilitado la progresión del número de centros. Asimismo, la creciente implantación de gimnasios de gran tamaño con una amplia oferta de servicios ha motivado el aumento de la superficie total, hasta los 3,18 millones de metros cuadrados en 2012.

Se aprecia un aumento del grado de profesionalización en la gestión de los establecimientos, en un sector caracterizado por la presencia mayoritaria de operadores de reducida dimensión, en muchos casos con un único gimnasio, y con un ámbito de actuación local.

Se evidencia una caída de la demanda debida al aumento del desempleo y la contracción del consumo de los hogares. En este escenario, cabe destacar la competencia creciente procedente de las actividades deportivas al aire libre o de la utilización de instalaciones deportivas de titularidad pública, sensiblemente más baratas.

En 2012 el valor del mercado siguió mostrando una tendencia a la baja, en un contexto todavía de debilidad de la demanda y de disminución de las tarifas. Así, los datos reflejan un descenso cercano al 6% en el conjunto del año, situándose la cifra de negocio en unos 856 millones de euros.

Después de dos años registrándose una tendencia a la baja, podría iniciarse una moderada recuperación en el año 2014, año para el que se espera que el volumen de negocio sectorial registre una tasa de variación ligeramente positiva (+2%).

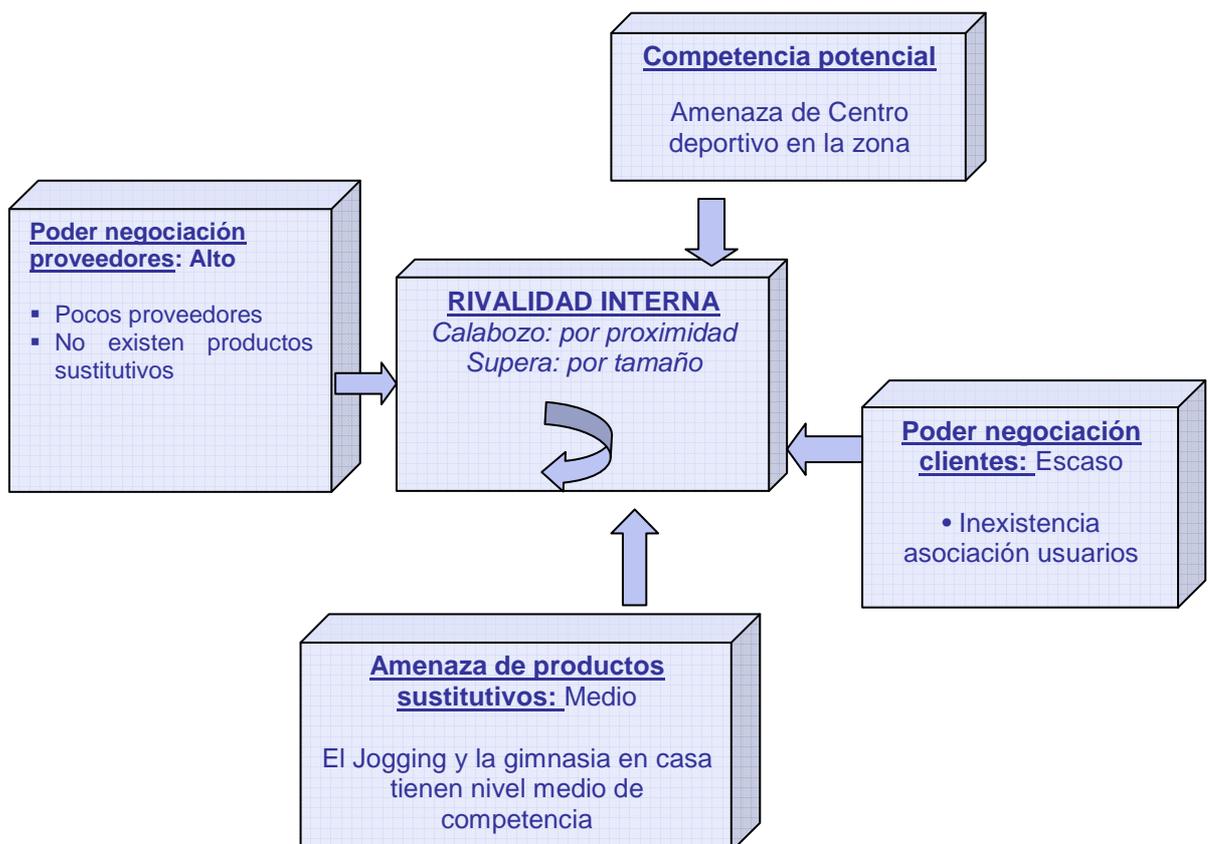
El gran interés del mercado ha promovido en los últimos años la implantación de franquicias y redes nacionales e internacionales de gimnasios, con grandes volúmenes de clientes e instalaciones que llegan a los 8.000 m<sup>2</sup>.

Sin embargo, la mayor parte de este negocio (97%) es generado por pequeñas y medianas empresas y sólo un 3% proviene de grandes centros. El nivel de concentración es, por tanto, bajo: un gran número de pequeños y medianos gimnasios de carácter local acaparan la casi totalidad del negocio.

En la actualidad existen en el sector dos modelos competitivos de gimnasio: el gimnasio de tamaño medio (entre 300 y 600m<sup>2</sup>) especializado en actividades como las artes marciales o el culturismo y el gimnasio de grandes dimensiones (+ 600 m<sup>2</sup>), tipo club, que se nutre de clientes de clase social media-alta. Frente a ellos, el gimnasio tradicional de barrio, carente de instalaciones adecuadas, tiene escasas posibilidades de sobrevivir.

La tecnología necesaria (aparatos, etc.) está ampliamente difundida entre los competidores del sector y no constituye, por tanto, ventaja competitiva considerable. Si hay que tener en cuenta, sin embargo, que dicha tecnología se renueva con relativa frecuencia y que constantemente aparecen nuevas máquinas de última generación. La capacidad y el compromiso de inversión, en este sentido, sí distancian a unos centros de otros en la percepción de los clientes.

### Modelo de las cinco fuerzas aplicado a nuestro negocio



### **Intensidad de la competencia actual:**

Según datos obtenidos en la Cámara Oficial de Comercio e Industria de León (enero 2013), hay en la ciudad 21 gimnasios registrados. Varios de ellos están especializados en artes marciales y no considerados competencia para nuestro Proyecto por dirigirse a un sector de población diferente al nuestro. Los más importantes son:

- ✓ *Centro Supera: Eras de Renueva*
- ✓ *Ifitness: Centro comercial León Plaza.*
- ✓ *Body Factory: Sta. Ana, 15.*
- ✓ *Calabozo: S. Juan de Saghún, 17.*
- ✓ *California: Pl. Maestro Odón Alonso, 1.*
- ✓ *Chantría: Fray Luis de León.*
- ✓ *Enforma: Joaquina Vedruna, 2.*
- ✓ *Imagen C.B.: Cardenal Cisneros, 41.*
- ✓ *Master 10: Pendón de Baeza, 21.*
- ✓ *Newfitness Gym: Av. Facultad de Veterinaria, 59.*
- ✓ *Victoria: Condesa de Sagasta, 44 y Sampiro, 22.*

Algunos de nuestros competidores (*Calabozo, California, Imagen, Victoria, Master 10...*) llevan funcionando no menos de 10 años y debemos tener en cuenta el grado de fidelización de sus socios y su experiencia en el sector. Tampoco podemos olvidar la competencia de un centro de la cadena *Supera* promovido por el Ayto. de León y explotado mediante concesión administrativa.

Por proximidad, nuestro principal competidor es el gimnasio *Calabozo*. Conseguir introducirnos en su área de influencia y arrebatarle cuota de mercado es uno de nuestros objetivos a corto y largo plazo.

La superficie de los gimnasios de León oscila entre los 300 m<sup>2</sup> del Gimnasio *California*, seguido de los 500 m<sup>2</sup> de los gimnasios *Calabozo, Imagen y Victoria*, de los 650 m<sup>2</sup> del Gimnasio *Master 10*, los 1200 m<sup>2</sup> del *Body Factory*, 2.000 m<sup>2</sup> del *Ifitness* y 5.000 m<sup>2</sup> el Centro *Supera* el más grande de la ciudad.

En líneas generales:

- ✓ La competencia está poco concentrada.
- ✓ No existen barreras de movilidad.
- ✓ Las barreras de salida no son determinantes: los activos especializados (aparatos, etc.) son relativamente fáciles de vender, los costes fijos de salida (despidos, reinstalación...) son asumibles.
- ✓ Estructura de costes: elevados costes fijos que activan la competencia.

Escasa diferenciación del producto: el sector, en general, se ha modernizado y homogeneizado. La mayoría de los gimnasios ofrecen las mismas actividades y servicios y la diferenciación ha de conseguirse a través de una mayor personalización y una mejor oferta en instalaciones.

No se esperan fuertes reacciones en contra debido a la baja concentración de la propiedad en el sector y la escasa fuerza individual.

### **Competidores potenciales**

Las principales barreras de entrada se establecen por necesidad de capital. Una vez instalados nosotros, existe poca probabilidad de entrada de competidores medios pero no se descarta la entrada de grandes competidores con gran imagen de marca.

### **Productos sustitutivos**

Aunque hay multitud de actividades deportivas que pueden realizarse al aire libre, se ven condicionadas gran parte del año por la adversa climatología de León.

Por otro lado, la utilización de instalaciones deportivas de titularidad pública, con precios reducidos, se ciñe a actividades y ubicaciones muy específicas, no teniendo la flexibilidad de horarios ni la variedad de actividades que hoy demandan los usuarios.

La posibilidad de adquirir aparatos para realizar ejercicios en casa se ha demostrado poco eficaz por el alto grado de voluntad requerido, el escaso tiempo empleado en casa para tales fines y la soledad del ejercicio.

### **Poder negociador de proveedores**

El poder de proveedores es escaso dado que:

- Hay pocos proveedores y están más concentrados que el sector de los gimnasios.
- No existen bienes sustitutos para los aparatos y el equipamiento
- Nuestro Centro Deportivo no es un cliente importante del los grandes grupos de proveedores.

Esto da como consecuencia que hay pocas posibilidades de ejercer presión negociadora sobre los proveedores.

Entre los proveedores más importantes encontramos *Comercial SALTER S.A.* (Lluís Millet 52, Espulgues Llobregat, Barcelona), *Fitnessonline* (C/ Juan Ramón Jiménez 6, Alcobendas, Madrid), *Vimsa Vetafusta S.L.*, *Technogym Trading* (filial española de *Technogym The Wellness Company*) y *Ortus Fitness* (distribuidor exclusivo en España de marcas internacionales como *KIP Machines* y *JAD* y distribuidor oficial de *Powerjog*).

### **Poder negociador de clientes**

El poder de negociación de los clientes es escaso dado que:

- No existe concentración, los clientes están poco organizados para defender sus intereses. No existen asociaciones de usuarios de gimnasios (a excepción de la Asociación general de consumidores).
- Los servicios ofrecidos por la competencia son parecidos, con lo que existe baja posibilidad de cambio para buscar alternativas.
- Los clientes no constituyen una amenaza, ya que no disponen de poder negociador para imponer una reducción de precios o exigir aumentos de calidad en los servicios

## **0.5. METODOLOGÍA UTILIZADA**

En el desarrollo de este proyecto se abordarán las siguientes etapas:

### *1ª Etapa*

Delimitación de las actividades que el Centro Deportivo ofrecerá en base a las más demandadas en la actualidad en este tipo de establecimientos, sin olvidar que para llegar al mayor segmento de población posible, se deben incluir servicios encaminados a

colectivos específicos como la preparación física para opositores y la gimnasia para mayores de 55 años. Para ello, el servicio ofrecido se basará en la profesionalidad, la atención personalizada y la calidad de las instalaciones y equipamiento.

Análisis de la demanda, en la que influirá de manera notable la ubicación, de los clientes y del entorno donde se va a operar, definiendo las estrategias a seguir para lograr los objetivos marcados a corto y largo plazo.

Definición del plan de acción.

### *2ª Etapa*

Selección de la localización en una zona de gran transitabilidad, y del acondicionamiento del local de manera que facilite la realización de los ejercicios y la movilidad de los socios por todo el local optimizando el espacio.

Definición de horarios y actividades o sesiones que permitan administrar el tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar la capacidad de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o, por el contrario para no infrutilizar su tiempo.

### *3ª Etapa*

Definición de la organización, caracterizada por una especialización basada en la división del trabajo y escasos niveles jerárquicos.

Determinación de las responsabilidades, funciones y perfil requerido de cada miembro, y descripción de los procesos de planificación, selección y gestión de personal.

### *4ª Etapa*

Descripción de las instalaciones, mobiliario, equipamiento, equipos informáticos, seguros, en esencia, lo que es necesario para la puesta en marcha del negocio, valorando su coste, definiendo el modo de adquisición, la forma de pago y su periodo de amortización.

### *5ª Etapa*

Desarrollo del estudio para analizar las magnitudes económico-financieras del proyecto con el fin de determinar la rentabilidad, solvencia, y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Par ello, estimamos unos ingresos por cuotas fundamentalmente, junto con el resto de servicios que se ofrecerán (masajes, ventas de bebidas y snacks y otros), y unos

los costes de mercadería, servicios exteriores (arrendamientos, publicidad, seguros...), gastos de personal, amortizaciones y gastos financieros.

#### *6ª Etapa*

Elección de la forma jurídica y los órganos sociales de la empresa que va a desarrollar el proyecto, determinando las etapas y trámites a cumplir para su constitución.

Elaboración de un calendario de ejecución en base al tiempo necesario para la llevar a cabo las inversiones en su etapa preoperativa, con la finalidad de determinar el tiempo requerido para la Constitución legal de la empresa, la Realización de requisitos legales, los contratos de basuras, luz, gas, teléfono y agua, el acondicionamiento del local, la adquisición de mobiliario y equipos y la contratación de personal.

#### *7ª Etapa*

Definición del plan de contingencia a poner en práctica en caso de que las expectativas no se cumplan, esto es, no alcanzar el número de socios previsto en el plan de crecimiento, o la instalación dentro de nuestro entorno geográfico más próximo de un centro de la competencia que oferte servicios similares.

Sacar las principales deducciones del proyecto realizado.

Al final del trabajo se relaciona la bibliografía consultada y los anexos realizados.

# 1. PLAN DE MARKETING

## 1.1. DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO

El servicio que se ofrece pone a disposición de los usuarios los espacios, el equipo y el personal cualificado necesarios para la realización de las actividades físicas más demandadas en la actualidad en este tipo de establecimiento.

EL CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE impartirá sesiones de Aeróbic, Step, gimnasia de mantenimiento, Musculación, Spinning, Total Body Conditioning (T.B.C.), G.A.P. (glúteo, abdominal, pierna), y Cardio-Boxing y, en función de su demanda, reserva espacios y horarios para la práctica de otras como el Yoga y el Taichí. Las instalaciones dispondrán, además, de sauna (con carácter gratuito), rayos UVA y sala de masajes.

Con el fin de llegar al mayor segmento de población posible se incluyen otros servicios encaminados a colectivos específicos como la preparación física para opositores y la gimnasia para mayores de 55 años, especialmente diseñados en función de las características y necesidades de este tipo de usuarios.

## CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO OFRECIDO

✓ Profesionalidad: Las sesiones serán impartidas por monitores altamente cualificados y con amplia experiencia en las diferentes actividades. Entre sus funciones destacan el asesoramiento al cliente sobre la mejor elección de actividades en función de los distintos intereses y características físicas y el control de una correcta ejecución técnica de los ejercicios (en aras de una mayor seguridad y un mayor rendimiento)

✓ Personalización: en el CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE queremos que los clientes sientan que son atendidos de forma individual. Para conseguir su confianza y su satisfacción es necesario conocer las motivaciones que les conducen a nosotros, adaptar la oferta a sus intereses y características particulares, llevar a cabo un seguimiento continuo de sus actividades, informarles de sus progresos, premiar la fidelidad, etc.

✓ Calidad de instalaciones y equipamiento: el elevado nivel de profesionalización que experimenta el mundo del Fitness se traduce en un mayor grado de exigencia por parte de técnicos y usuarios. Por ello, se dotará a las instalaciones de una amplia y moderna gama de material para practicar todas las actividades ofertadas. En este mismo

sentido, todos los materiales y equipos utilizados en el acondicionamiento del local cumplen las normativas de seguridad, han sido escogidos en función de su resistencia y características.

✓ **Renovación:** la asistencia a ferias Fitness y exposiciones del sector nos permitirá conocer las nuevas tendencias en actividades y equipamiento.

## 1.2. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 1.2.1 Información externa o del mercado

#### 1.2.1.1. Demanda

La demanda está concentrada debido a la tendencia de los consumidores a acudir a gimnasios próximos a sus residencias. La ubicación del local se convierte en uno de los factores clave a la hora de elegir un gimnasio.

Tal como indicábamos anteriormente, la distribución de la población de León es la siguiente:

<b>Población en la ciudad de León según Sexo</b>					
<b>Población. a 01/01/12</b>	<b>Población a 01/01/13</b>			<b>Var. Absoluta</b>	<b>Var. Relativa (%)</b>
	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>		
132.744	60.354	71.326	131.680	-1.064	-0,80

Nota: Las cifras de población referidas a 1 de enero de 2013, son resultantes de la revisión del Padrón municipal.

FUENTE: D. G. de Estadística de la Junta de Castilla y León con datos del INE, "Revisión Padrón Municipal".

Debemos tener en cuenta, además, la posibilidad de atraer clientes de zonas cercanas que se encuentran en nuestro área de influencia.

Para la elección de la ubicación se ha tenido en cuenta una encuesta realizada a una población de 200 socios de los gimnasios más representativos de la ciudad, determinando la zona de la Universidad como una de las zonas de mayor potencialidad de clientes.

Continuamente se abren nuevos **nichos de mercado** (actividades destinadas específicamente a la 3ª edad, la infancia, etc.) y ha aumentado, por ello, el número de segmentos que es necesario atender. Y esto es así porque la tendencia actual se encamina a incorporar en la oferta el mayor número posible de actividades para cubrir el mayor número posible de segmentos poblacionales.

En este sentido, y pese a que el 95,4% de los usuarios de gimnasios se sitúan en la actualidad en un rango de edad entre 15 y 40 años somos conscientes del elevado índice de envejecimiento de la población leonesa y de la necesidad de ampliar la oferta de actividades destinadas a la 3ª edad en el futuro para atraer a este tipo de clientes.

### **1.2.1.2. Clientes**

Según datos del gremio de gimnasios:

- ✓ el número de personas que acudía a los diversos gimnasios de la ciudad de León en épocas de máxima afluencia (de esta cifra se excluyen los socios de gimnasios especializados en artes marciales) se situaba en 2012 entre las 2.700 y 2.800.
- ✓ el rango de edad situado entre los 15 y los 40 años supone el 94,5 % de la clientela de los gimnasios leoneses.
- ✓ La frecuencia con la que se asiste al gimnasio en León es, en general, alta: el 90,5% acude entre 3 y 5 veces por semana.
- ✓ Las actividades más demandadas siguen siendo las “tradicionales”: musculación (66,5 %) y ejercicios cardiovasculares (53,99 %).
- ✓ El lugar desde el que se acude con mayor frecuencia es el propio domicilio (89,5% de los encuestados).
- ✓ El factor predominante a la hora de elegir un establecimiento determinado es la localización (58% de los encuestados),
- ✓ El tiempo medio de desplazamiento empleado es inferior a 20 minutos a pie en un 86,85 % de los casos (incluso inferior a 10 minutos en un 53,99 %).
- ✓ Los factores que podrían inducir a un cambio de establecimiento son de índole personal en un 20,5% de los casos (cambio de domicilio, variación en la situación laboral, etc.), por mejor oferta calidad-precio en un 18% y por la aparición de un nuevo establecimiento más cercano desde el que se acude en un 17%.
- ✓ Otras motivaciones que condicionan la elección son (en puntos de una escala de 10) la adecuación y libertad de horarios (8,86), la limpieza (8,24%), la cualificación del

personal (8,14), la atención dispensada por el personal (8,01), no tener que soportar esperas para realizar las actividades (7,79) y el tamaño del establecimiento (7,63)

✓ Como posibles causas de satisfacción del cliente destacan la calidad del trato (40,5%), la cualificación del personal (22,5%), el seguimiento y la atención prestadas al socio (12%), la calidad de las instalaciones (11%) y la amplitud de horarios (10,5%) como elementos mejorables de los gimnasios a los que los encuestados acudían, el tamaño del local (25%) y la modernización de las instalaciones y equipos (11,5%)

Las conclusiones señalan, pues, que la mayoría de los socios de un nuevo gimnasio son antiguos usuarios de otros establecimientos que se ven atraídos por las ventajas de la nueva oferta, en especial por una ubicación más cercana a la residencia.

### **1.2.2. Información interna del proyecto**

El CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE nace con una clara **vocación** de calidad y trabajará para poner a disposición de sus socios la mejor oferta en instalaciones, actividades, precios, personal y servicios pues de su satisfacción depende el éxito y la perdurabilidad de nuestro proyecto.

El CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE tiene, por tanto, como **objetivos**, el éxito entendido en términos de imagen y rentabilidad y la permanencia. Para conseguir los objetivos debemos ofrecer el mejor servicio a precios competitivos, identificar en el mercado nuevas oportunidades de negocio, renovarnos con las nuevas necesidades de nuestros socios y conseguir, así, ser percibidos por ellos y por el resto de la población como el mejor gimnasio de la ciudad.

Creemos firmemente que la satisfacción del cliente es condición indispensable para alcanzar estos objetivos y, por ello, todas las acciones y decisiones tendrán como referente al socio tomado de forma individual. Los trabajadores de la empresa juegan, en este sentido, un papel esencial y desde la Dirección y su política de RRHH, se potenciará su integración, su formación y mejora continua y su realización personal.

Por último, el CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE se sabe miembro de una comunidad y, como tal, desea contribuir a su desarrollo y crecimiento. Apoyaremos, pues, todas las iniciativas acordes con la filosofía de la empresa que nos sea posible y, en especial, todas aquéllas que contribuyan al desarrollo de la zona en la que nos

encontramos (patrocinio de equipos infantiles y juveniles, apoyo a asociaciones de la zona, etc.)

### 1.2.2.1. Know-How

La carencia de conocimientos específicos relacionados con la actividad principal por parte de la Dirección se compensará con la contratación de un profesional del sector deportivo que asumirá el cargo de Director Técnico y al que se ofrecerá, una vez consolidado en el puesto, un 4% del capital de la sociedad procedente de cesión de participaciones.

## 1.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### 1.3.1 Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
1. Primer Centro Deportivo de la zona	1. Falta de conocimientos relacionados con la actividad de los socios.
2. Modernidad de instalaciones	2. Necesidad de elevado número de socios para alcanzar el umbral de rentabilidad (450 socios).
3. Capacidad de gestión de la Dirección.	3. Posición de desventaja frente a competidores ya instalados.
4. Previsión a corto plazo de nueva oferta de servicios.	
5. Estructura de balance sólida con fuerte aportación de capital por los socios.	
Oportunidades	Amenazas
1. Crecimiento demográfico en la zona.	1. Apertura de centro deportivo municipal en la zona.
2. Incremento del número de usuarios de actividades deportivas.	

### 1.3.2. Posición competitiva

Pese a la amenaza que supone la instalación en la zona de un centro deportivo municipal, la fuerte inversión inicial y la elevada cuota de mercado necesaria para

alcanzar el umbral de rentabilidad, las posibilidades de crecimiento son elevadas a partir del tercer año.

En cuanto a nuestra posición competitiva, si bien carecemos de conocimientos previos sobre la actividad principal del proyecto y, consecuentemente, la curva de experiencia es negativa, las acciones tomadas para solucionarlo (contratación de un Director técnico con un 4% de participación en la sociedad) y sus capacidades comerciales y gestoras contribuyen a minimizar este factor.

Por otro lado, la ventaja que nos otorga ser el primer Centro Deportivo que se instala en la zona nos otorgan una ventaja competitiva que aumenta considerablemente las posibilidades de éxito del proyecto.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Cuantitativos**

Como objetivos a corto plazo pretendemos crear una **cartera** de 400 socios en el 1º año e incrementar su número en un 10-15% anual hasta conseguir 550 socios en el 5º año de actividad.

En cuanto a los objetivos a largo plazo, una vez recuperada la inversión, nos planteamos la toma de participaciones en otras sociedades con el fin de diversificar la actividad o la apertura de nuevos centros en León o localidades próximas.

### **1.4.2. Cualitativos**

Como objetivos cualitativos a alcanzar aspiramos a conseguir y afianzar una imagen de calidad entre nuestros socios (y entre la población en general) por nuestra profesionalidad, la individualización de los servicios y una continua renovación en actividades y equipos.

## **1.5. ESTRATEGIAS**

### **1.5.1. Estrategias corporativas**

#### **1.5.1.1. Estrategia genérica**

Dada la homogeneidad del servicio dentro del sector (la mayoría de los gimnasios ofertan las mismas actividades y ofrecen servicios similares) hemos optado por una

estrategia de **diferenciación por calidad**. Para conseguir la valoración del mercado a la que aspiramos, el CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE basa su estrategia en la alta calidad y modernidad de sus instalaciones y equipamiento, en la profesionalidad de sus empleados y en una personalización real del servicio.

Dado el sector en el que nos movemos no nos es posible plantearnos una estrategia de diferenciación en costes. Sí hemos buscado, sin embargo, una relación competitiva calidad/precio.

#### **1.5.1.2. Estrategia corporativa o de cartera**

Dado que somos una empresa de nueva creación, hemos escogido una estrategia que se orientará en los primeros años a la **penetración de mercado** (expansión) a través de importantes campañas de promoción en la ciudad (radio, publicidad exterior, publicidad directa, etc.).

De forma paralela a la penetración en el mercado (y dentro de la estrategia de expansión) seguiremos una estrategia de crecimiento interno a través de inversiones destinadas a la introducción de **nuevos servicios y equipos** para ofrecer a nuestros socios las últimas tendencias del sector. Las acciones encaminadas a esta mejora se contemplan en el presupuesto de inversiones y tendrán lugar a partir del 2º año de la actividad.

A partir del 3º año y una vez conseguidos los objetivos establecidos, nos planteamos la inversión de los excedentes financieros en el desarrollo de nuevos mercados (expansión y desarrollo interno) y en la **diversificación** (relacionada o no) de nuevos productos a través de la adquisición de participaciones en otras sociedades. La diversificación tiene como objetivo disminuir el riesgo global para la empresa a largo plazo al repartirlo en distintos mercados y sectores y conseguir una mayor rentabilidad para los accionistas.

### **1.5.2. Estrategias de marketing**

#### **1.5.2.1. Estrategia de segmentación**

A fin de establecer las estrategias a seguir hemos realizado una segmentación de mercado atendiendo a 2 variables principales:

- ✓ Edad: clientes entre 15 y 55 años / mayores de 55 años

- ✓ Tipo de usuario: usuario regular / usuario estacional

Los grupos de usuarios resultantes de esta segmentación tienen necesidades muy diferentes que deben ser atendidas de forma también diferente para conseguir una personalización del servicio que garantice la satisfacción de todos los clientes y, consecuentemente, mayores cotas de fidelización. La estrategia de marketing a seguir en cada segmento será, por ello, distinta:

### **MAYORES DE 55 AÑOS**

Las características físicas de los clientes mayores de 55 años requieren modificaciones de las rutinas de ejercicios que afectan a la estructura de las sesiones como, por ejemplo, la necesidad de calentamientos mucho más largos, progresiones moderadas, limitación del número de repeticiones de determinados grupos musculares (articulaciones de hombros y rodillas), mayor número de descansos para evitar deshidrataciones, coreografías cortas y sencillas en actividades colectivas, etc.

Aprovecharemos la mayor disponibilidad de horarios de este grupo de edad para programar sus sesiones en horario de mañana, el de menor índice de asistencia del día y llenar, así, tiempos vacíos.

Para este grupo de edad se establece un descuento del 10 € sobre la cuota a pagar.

### **ASIDUOS / ESTACIONALES**

En cuanto a la segmentación por regularidad de la asistencia, somos conscientes del elevado número de clientes estacionales de este tipo de establecimientos pero también de la importancia de los socios habituales. Para conseguir la permanencia de los primeros y mantener la fidelidad de los segundos hemos planeado acciones diferenciadas.

Los clientes asiduos al ejercicio físico no necesitan motivación para continuar acudiendo al gimnasio pero no debe olvidarse que son ellos los que, durante todo el año, proporcionan ingresos permanentes con su fidelidad. Premiar esta fidelidad es un modo de reconocer su esfuerzo y su trabajo.

- ✓ Los descuentos en la cuota por antigüedad, a partir de un año de permanencia activa como socio.
- ✓ Utilización gratuita de un determinado número de sesiones mensuales de servicios adicionales (rayos UVA, masajes) a partir de 6 meses de permanencia activa como socio.
- ✓ Regalo de entradas a eventos deportivos locales y sorteo de entradas a eventos deportivos de interés general entre socios con más de un año de permanencia activa en el Centro.
- ✓ Asignación permanente de taquillas para los socios con 4 sesiones semanales y más de 6 meses de permanencia activa.
- ✓ Regalo de material deportivo en Navidad para socios con más de un año de permanencia activa (muñequeras, tobilleras...)

Para los clientes con baja asistencia semanal y los clientes no regulares es necesario el diseño de programas motivadores y amenos que atraigan su interés.

Con este fin hemos incluido en nuestra oferta de actividades un programa de ejercicios denominado T.B.C. (Total Body Conditioning), un método integral de entrenamiento para la mejora de la condición física cardiovascular y muscular, formado por bloques de ejercicios que, enlazados y combinados, permiten al instructor crear sesiones de actividad física adecuadas a las características y necesidades de sus alumnos. El T.B.C. aporta ideas variadas y nuevas para conseguir motivar a los alumnos, para desarrollar nuevas coreografías y para obtener el máximo partido del material del que dispone cada instructor en su lugar de trabajo.

Para este tipo de usuarios, y también para los usuarios que se acercan por primera vez a un Centro Deportivo, los monitores deben reforzar el seguimiento individual y la motivación, especialmente cuando perciba que el interés del socio decae. Animar, ayudar en las “rutinas” y hacer sentir al socio no regular que se está pendiente de él puede suponer la diferencia entre un socio que continúa y un socio que se rinde.

La implantación de “programas de verano”, dirigida explícitamente a los usuarios estacionales, es otra de las acciones que acometeremos para tratar de romper esta tendencia. Los usuarios que se reconocen a sí mismos como “estacionales” y que buscan

resultados rápidos suelen sentirse incómodos con su aspecto físico y “culpables” por su falta de fuerza de voluntad y dejan de acudir a las pocas sesiones. Presentar esta realidad como común e incluir a este segmento de población en un grupo con sus mismas características, diseñando programas especialmente adaptados y realizando un seguimiento constante de sus progresos, significa asumir la realidad del sector y aprovechar su potencial. Además, satisfacer las necesidades reales de este tipo de clientes los convierte en potenciales clientes regulares o en “regulares clientes estacionales”, marca diferencias con otros competidores del sector y aumenta la asistencia en los meses de menor afluencia de clientes. Esta campaña se afianzará con las siguientes acciones:

- ✓ Descuento en la cuota por matrícula conjunta durante la campaña de verano.
- ✓ Sesiones de rayos UVA gratuitas a lo largo de la campaña de verano.
- ✓ Descuento de fidelidad en la siguiente campaña de verano.
- ✓ Precios especiales en la matrícula de septiembre.

#### **1.5.2.2. Estrategia de posicionamiento**

Dados nuestros objetivos y la misión que nos guía como empresa, el CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE busca un posicionamiento en el mercado a través de la **diferenciación**. Pretendemos ser reconocidos y valorados por el mercado por la calidad de nuestro servicio y la atención personalizada al cliente.

### **1.6. PLAN DE ACCIÓN**

#### **1.6.1. Público objetivo**

El grupo más atractivo por tamaño actual y motivación de compra de los que conforman nuestro mercado es el de clientes procedentes de la Zona de la Universidad, con edades comprendidas entre 15-55 años y asistencia regular al gimnasio y éste será el público objetivo (**target group**) al que vamos a dirigirnos de forma prioritaria.

No queremos, sin embargo, despreciar el gran potencial de clientes entre la población mayor de 55 años y la población estacional y, por ello, incluimos en nuestra oferta actividades específicamente diseñadas para estos dos grupos.

## **1.6.2. Marketing Mix**

### **1.6.2.1. Producto / servicio**

Los servicios que ofrece el CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE tienen como objetivo un desarrollo integral de todas las cualidades físicas del sujeto: entrenamiento cardiovascular para desarrollar el sistema cardiorrespiratorio, entrenamiento con cargas y de flexibilidad y elasticidad para potenciar el sistema neuromuscular, en resumen, una mejora de la condición física en general que revierte, de manera directa, en una mejora de la salud.

Como mejoras del servicio, dada la escasa diferenciación entre gimnasios derivadas de la oferta de actividades, ofrecemos una sala de relax con ordenadores, el disfrute gratuito de las saunas y el diseño de programas motivadores para clientes estacionales (TBC y programas de verano).

### **1.6.2.2. Precio**

Dada la semejanza de nuestro producto con el ofrecido por la competencia, nos hemos decantado, para la fijación de los precios de las distintas actividades, por establecer una cuota similar a las de la competencia. Esta estrategia nos evita una guerra de precios de la que saldríamos perjudicados. Un precio similar posibilita la captación de socios de otros gimnasios para los que nuestra ubicación es más ventajosa.

La cuota media en los establecimientos de la ciudad oscila entre los 42 y 50 euros. Nuestra cuota para las actividades básicas se ha fijado en 42 €, con incrementos anuales entre el 6-7 %.

Al pago de la cuota se entregará a los usuarios una credencial que deberán mostrar en la recepción con el fin de conseguir el debido control en el acceso a las instalaciones y que dará derecho al uso de vestuarios, sanitarios, duchas, taquillas y sauna.

CUOTA ACTIVIDADES BÁSICAS			CUOTA SERVICIOS	
AEROBIC	1 MES	42 €	MASAJE	Consulta gratuita
STEP	2 MESES	80 €		una sesión: 20 €
SPINNING	3 MESES	115 €		10 sesiones: 180 €**
CARDIO-	6 MESES	225 €	RAYOS UVA	Consulta gratuita
BOXING	9 MESES	330 €		una sesión: 4 €
T.B.C.	12 MESES	420 €*		10 sesiones: 36 €***
G.A.P.				
YOGA/TAICHÍ				

\* Equivalente a ahorro de 2 meses / \*\* Ahorro de una sesión / \*\*\*Ahorro de una sesión

Aplicamos, en función de las cuotas adquiridas, un “descuento por cantidad” (o “precio no lineal”) dentro de una estrategia de precios diferenciales (reducción en el precio unitario por cantidad de producto adquirida superior a la normal).

- CUOTA DE INSCRIPCIÓN: Pese a ser habitual el pago de una cuota de inscripción hemos decidido no incluirla en nuestra política de precios. La cantidad es mínima (alrededor de 6 €) pero es percibida por los usuarios como “no necesaria”. Su ausencia será percibida como una ventaja adicional de nuestro servicio.
- DESCUENTOS: Coherentemente con nuestra política de valoración de la fidelidad de los clientes se establecen descuentos sobre las cuotas a usuarios con más de un año de antigüedad. Además, y acorde con nuestra estrategia de introducción en el mercado, establecemos descuentos en segundo mercado a usuarios mayores de 55 años y a colectivos especiales (estrategia diferencial). Estamos tomando en consideración, pues, características socioeconómicas de nuestro mercado como el nivel de renta, la ocupación o la pertenencia a un colegio profesional o colectivo.

Antigüedad (más de un año de permanencia activa)	15 % sobre cuota
Mayores de 55 años	10 % sobre cuota
Colectivos (organismos, grandes empresas, etc.)	10 % sobre cuota
Domiciliación bancaria	5 % sobre cuota

- **BONOS:** Para los socios a los que, por baja asistencia, no les resulta rentable el pago mensual se establece el bono. Esta forma de pago permite la asistencia sin tener que abonar una nueva cantidad una vez finalizado el mes. Los bonos establecidos son de 10 y 50 sesiones. La rentabilidad que obtiene el centro es el obtener, por un menor número de sesiones de ocupación del centro, una cuota superior.

BONO 10 SESIONES	55 €
BONO 50 SESIONES (caduca al año)	250 €

#### **1.6.2.4. Publicidad**

Como empresa de nueva creación es de vital importancia abrir un primer hueco en el mercado. Para conseguirlo, acometeremos acciones publicitarias con dos objetivos fundamentales: dar a conocer la apertura y transmitir la imagen de calidad que deseamos conseguir.

La elección de los mecanismos de promoción viene determinada por su relación efectividad-precio y, por eso, hemos escogido acciones directas como el buzoneo, el mailing, las comunicaciones por carta, las visitas personales y los anuncios en radio. El mayor esfuerzo de inversión se realizará en los primeros meses de actividad.

Buzoneo en las zonas de influencia: el buzoneo es un mecanismo, eficaz y relativamente barato que nos pone en contacto directo con los clientes potenciales. Esta acción será llevada durante los 15 días anteriores a la apertura, los 15 días posteriores a ella y se repetirá otra vez, si fuera necesario, en el primer año de actividad. Cada campaña de buzoneo repartirá en la zona 5.000 dpticos a color.

Comunicaciones por carta y visitas personales a los Dptos. de RRHH o Asociaciones de empleados de Organismos y grandes empresas incluidas en nuestra política de descuentos en segundo mercado sobre los descuentos aplicados: Junta de Castilla y León (muy cercana a nuestra ubicación), Ayuntamiento, Universidad, Sede Caja España de inversiones, Antibióticos, BA-Vidrio, etc. Se prevé la entrega de 5.000 dpticos a color.

El diseño y la impresión de estos folletos se encargarán a la empresa local *Gráficas Celarayn, S.A.*:

Diseño folletos	300 €
Impresión 20.000 trípticos 21X10 cm. (cerrados) impresos a 4T/4T sobre papel estucado brillo de 150 gr./m <sup>2</sup> )	1.442 €
Reparto folletos	800 €
TOTAL	2.542 €

Pegada de carteles en la ciudad y en centros de reunión de colectivos numerosos (facultades, colegios mayores, residencias de estudiantes, etc.): este tipo de publicidad se ha revelado como una de las más efectivas formas de promoción locales por su permanencia y transmite una idea de frescura y juventud acorde con la imagen que buscamos. La impresión de esta publicidad se encargará, de nuevo, a Gráficas Celarayn, S.A.

Diseño folletos	300 €
Impresión 1.000 CARTELES	300 €
TOTAL	600 €

Mailings a Colegios profesionales (economistas, ingenieros, abogados, médicos, etc.) y visita personal posterior. El potencial de estos colectivos es elevado dado el número de miembros (1.200 el Colegio de Ingenieros, por ejemplo). Estimamos un envío de 2.500 cartas por campaña (15 días antes de la apertura, 15 días después y un envío adicional durante el primer año).

Tarifa Correos Publiccorreo remesas superiores a 500 envíos misma localidad (peso máximo envío 500 gramos)	0,135 €
TOTAL (4000 cartas)	540 €

Anuncios en guías telefónicas locales y páginas amarillas: nuestros competidores utilizan masivamente esta forma de promoción y debemos estar con ellos.

Anuncio anual color 5X5 cm. Páginas Amarillas León	750 €
Anuncio anual color 5X5 cm. en Guía QDQ León	450 €
TOTAL (4000 cartas)	1.200 €

Anuncios en radio aprovechando las desconexiones locales: dado el público al que nos dirigimos hemos escogido la emisión de un anuncio diario de 20" en distintos programas deportivos de las cadenas Onda Cero León, Ser León y COPE León.

Esta acción se llevará a cabo en el primer mes y se repetirá una vez más durante el primer año.

CADENA	PROGRAMA	HORARIO	Nº ANUNCIOS	Duración	Precio	TOTAL
COPE León	El partido de las 12	Lunes a Viernes 00:00-2:00 h	1 anuncio diario	15 días previos a la apertura	23,80 €	357 €
COPE León	Tiempo de juego	Domingos 13:-00-2:00 h	2 anuncios cada domingo	15 días previos a la apertura y 15 días posteriores	23,80 €	321,76€
SER León:	El Larguero	Lunes a Domingo 00:00-1:30 h	1 anuncio diario	15 días previos a la apertura y 15 días posteriores	44,00 €	1.344 €
SER León	Carrusel Deportivo	Domingos 14:00-23:30 h	3 anuncios cada domingo	15 días previos a la apertura y 15 días posteriores	28,00 €	336 €
ONDA CERO León	Radio Estadio	Domingos 16:00-00:00 h	1 anuncio cada domingo	15 días previos a la apertura	18,20 €	273 €
ONDA CERO León	Al primer toque	Domingo a Viernes 00:00-2:00 h	1 anuncio diario	15 previos a la apertura	18,20 €	461,4€
TOTAL x 2						6.186,32 €

Como última acción de promoción inicial, celebraremos un Acto inaugural abierto al público para que los potenciales clientes conozcan las instalaciones (932 €)

Durante los 4 años siguientes se acomete la esponsoración de equipos infantiles y juveniles de la ciudad. Esta acción nos permite participar en la vida de la ciudad y

contribuir a su desarrollo y encaja con nuestra actividad. El presupuesto total será de 2.400 euros y se utilizará para la donación de material deportivo, el pago de fichas de federación, el traslado de los equipos, etc.

Se mantiene, además, un gasto de publicidad de 3.450 euros anuales para continuar con la publicidad en guías telefónicas (1.200 €), acometer una campaña de anuncios en los 3 programas diarios (*El Partido de las 12*, *Larguero* y *Brújula del deporte*) de las 3 cadenas durante 15 días (1.490 €) y asumir el coste de los artículos promocionales a socios (760 €) como regalo de material deportivo, entradas eventos deportivos, etc.

### 1.7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad	11.068,00	3.450,00	3.450,00	3.450,00	3.450,00
Promoción de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Relaciones Públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing directo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Esponsorización	0,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Ferias y exposiciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos de distribución	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	932,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total comunicación</b>	<b>12.000,00</b>	<b>4.050,00</b>	<b>4.050,00</b>	<b>4.050,00</b>	<b>4.050,00</b>

## 2. PLAN DE OPERACIONES

### 2.1. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA (VER PLANO)

El CENTRO DEPORTIVO RENUÉVATE se ubicará en el bajo y primera planta de un edificio de reciente construcción en la zona de la Universidad, situada al N-E de la ciudad de León, y tendrá una superficie útil de 600 m<sup>2</sup>. El local se ubica en la Avda. La Universidad, zona de gran transitabilidad.

Los materiales utilizados en el acondicionamiento del local son adecuados al uso al que, en cada caso, están destinados y garantizan en todo momento la mayor higiene y seguridad a los usuarios (ver ANEXO 1).

Se ha proyectado una distribución en planta funcional, amplia y cómoda que facilite la realización de los ejercicios y la movilidad de los socios por todo el local. Se incorporan, además, sistemas de audio y video en todas las salas para amenizar las actividades.

En la planta de acceso al local se situarán la recepción, las taquillas, los aseos, las salas comunes (musculación, abdominales peso libre, fitness y poleas), una zona de uso polivalente en función de las necesidades de los socios (calentamientos previos, descanso entre ejercicios, etc.), un almacén y una sala de ordenadores que todos los socios pueden utilizar.

En la segunda planta se sitúan las zonas húmedas de hombres y mujeres (incluyen vestuarios, duchas y saunas), la zona de actividades cardiovasculares, una sala de actividades colectivas, una sala de spinning, las cabinas de rayos UVA y masaje y la oficina.

La ubicación de las distintas salas se ha realizado buscando una optimización del espacio y una distribución adecuada a las distintas actividades que maximice la comunicación de los **procesos** relacionados:

- ✓ la recepción se ubica a la entrada del local y se separa del resto para preservar la intimidad de los usuarios y mantener la temperatura ambiente.
- ✓ las taquillas se ubican, también, a la entrada para facilitar su utilización.

- ✓ las salas comunes se ubican en la planta de acceso, en un mismo espacio para permitir la máxima comunicación entre ellas y ocupan la mayor parte de la superficie.
- ✓ La necesidad de que la música de las coreografías de la sala de spinning, de la sala de actividades colectivas (aeróbic, step, yoga, etc.) y de la zona de ejercicios cardiovasculares no se mezcle hace necesaria la separación de estas actividades del resto y entre sí. Por ello, las hemos ubicado en la segunda planta, en espacios propios.
- ✓ Las zonas húmedas de hombres y mujeres ( duchas, vestuarios, saunas), las cabinas de rayos UVA y masaje se sitúan en la segunda altura. Las funciones para las que se destinan estos espacios son complementarias al ejercicio físico pero el grado de intimidad que requieren hace aconsejable separarlas del resto.

## **2.2. PROCESOS**

### **2.2.1. Distribución equipamiento**

**RECEPCIÓN:** mesa, sillas, 1 equipo informático

**TAQUILLAS:** 10 armarios taquillas

**ZONA ABDOMINALES:** 21 bancos abdominales

**PESO LIBRE:** 14 bancos press, 1 hack discos, 4 hiperextensiones, 3 soportes mixtos barras-discos, 1 mancuernero, 1 juego mancuernas 2,5 a 20 Kg. y 7 juegos mancuernas 16-28 Kg, 10 barras de alzamiento, soporte y 5 barras body weights, discos de caucho de pesos,

**MÁQUINAS MUSCULACIÓN:** 3 Máquina glúteos, 1 extensión cuádriceps, 4 bíceps femoral. 3 dominadas, 1 sentadilla, 2 gemelos, 1 jaula pecho con banco, 4 máquinas abductores, 1 tibiales-soleo, 2 máquinas palanca superior, 2 máquinas bíceps, 2 máquinas bíceps femoral, 3 máquinas extensión cuádriceps, 1 máquina bíceps femoral sentado

**FITNESS:** 3 mancuerneros y juego mancuernas varios pesos, 1 soporte sentadilla, 20 mancuernas junior de 0,5 a 1 kg., 3 espalderas, 3 barras de dominadas, 3 twist espaldera, 10 steps original,

**POLEAS:** 2 poleas dorsales con banco, 2 poleas de tríceps

**SALA ORDENADORES:** 3 equipos informáticos, mesas y sillas

**ZONAS HÚMEDAS:** 2 saunas, 2 UVA, separadores duchas, separadores vestuarios, 10 bancos vestuario con perchero

**ZONA CARDIO:** remos, cinta andadora, escaleras, bici sentada...

**SPINNING:** 30 bicicletas spinning

**AERÓBIC:** 30 mancuernas 400 gr., 30 mancuernas 600 gr., 30 mancuernas 800 gr., 60 steps, 30 colchonetas

**MASAJES:** 3 camillas

**RAYOS UVA:** 2 cabinas rayos UVA

### **2.2.2. Horarios y distribución de actividades**

Las empresas de servicios como esta, tienen que programar las horas de trabajo y por tanto su problema principal es de capacidad. Se deberá administrar el tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrutilizar su tiempo.

El uso de pesas y aparatos de musculación y mantenimiento estará disponible en una zona especialmente habilitada a tal efecto durante todo el horario de apertura del establecimiento por responder este proceso de ejercitación a necesidades muy particulares de cada usuario y estar muy ligado al plan de rutina asignado por el instructor. Hemos tenido en cuenta, además, que el uso de pesas y aparatos de musculación son las actividades más demandadas por parte de los usuarios (el 71 % y el 66,5 % de los encuestados, respectivamente, las realizaban)

Las sesiones de carácter colectivo (aeróbic, step, spinning, cardioboxing, Total Body Conditioning, preparación para pruebas físicas y rehabilitación) se impartirán en espacios específicos y en distintos horarios a lo largo del día, en horario de 10:00 a 22:00 horas de lunes a sábado, con el fin de ofrecer a los usuarios las posibilidades más convenientes a sus necesidades y disponibilidad de tiempo. Dichas sesiones dispondrán de mayor o menor número de horas semanales en función de su demanda;



### 3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Haremos referencia en este apartado a todos aquellos aspectos relacionados con la Política de Personal: describiremos la organización funcional, las responsabilidades de cada miembro, y describiremos también los procesos de Planificación, Selección y Gestión de Personal.

#### 3.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.

Por las propias características de nuestro negocio, el diseño organizativo elegido responde a un modelo de “Estructura Funcional”, caracterizado por una especialización basada en la división del trabajo y escasos niveles jerárquicos.



A la vista del Organigrama, se observa la existencia de tres niveles claramente diferenciados:

- El **Ápice Estratégico**, integrado por personas con un nivel de responsabilidad general en la Organización. Se trata de los integrantes del Consejo de Administración y el Director.
- La **línea Media**, representada por la Dirección Técnica, provista de autoridad formal, enlace entre la Gerencia y la prestación del servicio.
- El **Núcleo de Operaciones**, integrado por las personas directamente relacionadas con las actividades de explotación.

Transcurrido al menos un año desde el inicio de la actividad del Centro Deportivo, una vez que la Dirección Técnica se haya consolidado en su puesto, se hará partícipe a esta de la sociedad por las razones que más adelante se exponen.

Describimos a continuación las tareas y funciones asignadas a cada nivel jerárquico:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
<p>➤ <b>Director</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento y Control de la Imagen Corporativa.</li> <li>✓ Creación de un plan de marketing: promoción de las instalaciones, realización de ofertas especiales para determinados colectivos (Tercera Edad, Invidentes).</li> <li>✓ Búsqueda y captación de Grandes Cuentas (Colegios Profesionales, Empresas, Organismos, Universidad, Colegios Mayores, Otros Colectivos).</li> <li>✓ Diseño Página Web. Elección e implantación de un sistema informático de gestión integrada (Base de Datos, Facturación, Contabilidad y Gestión de Personal).</li> <li>✓ Elaboración de Presupuestos y Seguimiento de los mismos. Aplicación de acciones correctoras.</li> <li>✓ Relación con Entidades Financieras. Gestión de Tesorería.</li> <li>✓ Control y Gestión de las subcontrataciones.</li> <li>✓ Estudio de viabilidad de nuevas inversiones.</li> </ul>

<b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canalizar las directrices y decisiones de la alta Dirección.</li> <li>✓ Hacer ascender la información.</li> <li>✓ Cumplimiento de Objetivos (captación de socios).</li> <li>✓ Coordinación de Sala.</li> <li>✓ Diseño de un sistema de gestión de la sala basado en la atención personalizada.</li> <li>✓ Diseño de un Servicio de Entrenamiento Personal.</li> <li>✓ Formación continua, teórica y práctica, del equipo.</li> <li>✓ Selección y Coordinación de actividades colectivas.</li> <li>✓ Obtención del máximo rendimiento de las instalaciones.</li> </ul>
<b>FACTORES QUE HACEN ACONSEJABLE LA EXISTENCIA DE UNA DIRECCIÓN TÉCNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El emprendedor del Proyecto procede de sectores diferentes del deportivo. Esto implica cierto desconocimiento de lo específico de la actividad a desarrollar.</li> <li>✓ El resto de los empleados del Centro Deportivo podrían pensar que los criterios del equipo directivo no se apoyan en una experiencia objetivable.</li> <li>✓ La contratación de un D. Técnico, con participación en el capital social, eliminará el riesgo de que los monitores vean a los accionistas mayoritarios como un interlocutor con escasa autoridad profesional para resolver sus problemas o reivindicaciones</li> </ul>
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: 30-32 años. Experiencia de al menos 2 años.</li> <li>✓ Formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura en INEF.</li> <li>✓ Formación post-grado: títulos de monitor en diversas especialidades, a través de Federaciones, Academias Privadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Psicología del Deporte (motivación de colectivos –adultos, tercera edad-, dinámicas de grupo).</li> <li>✓ Atención al Cliente (marketing deportivo, identificación de necesidades, Relaciones Públicas).</li> <li>✓ Pedagogía, que permita potenciar la capacidad didáctica de los monitores, bajo la supervisión de la Dirección. Técnica.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<b>PERSONAL DEPORTIVO: MONITORES Y PREPARADORES FÍSICOS</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de tablas de ejercicios personalizadas.</li> <li>✓ Dinamización de las clases y motivación de los alumnos</li> <li>✓ Atender los problemas de índole física y personales de los clientes y fomentar las relaciones sociales entre ellos, de tal forma que los socios valoren positivamente su estancia en el Centro. El correcto desempeño de esta función es básico a la hora de fidelizar clientes.</li> <li>✓ El monitor es el profesional menos especializado horizontalmente ya que, ocasionalmente, puede desempeñar tareas propias de otros profesionales como, por ejemplo, la del masajista o el recepcionista.</li> </ul>
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: de 25 a 30 años.</li> <li>✓ Forma física y buena imagen.</li> <li>✓ En el caso del Monitor Sala Fitness se exigirá una experiencia mínima de 2 años en puesto similar. Para los monitores de actividades colectivas, se requerirá una experiencia de al menos un año.</li> <li>✓ Formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura en Educación Física, Diplomatura en Magisterio en su especialidad deportiva, o alguna titulación deportiva que reconozca el Ministerio de Educación y Cultura equivalente a técnico superior y que capacite para enseñar especialidades como gimnasia o animación deportiva.</li> <li>✓ Asistencia acreditada a seminarios sobre psicología y relaciones humanas.</li> </ul> </li> </ul>

<b>PERSONAL DEPORTIVO: FISIOTERAPEUTA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración con los monitores en el diseño de las tablas de ejercicios.</li> <li>✓ Atención a clientes con dolencias ocasionadas como consecuencia de la práctica del Deporte.</li> <li>✓ Prestación del servicio de masaje terapéutico.</li> </ul>
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: de 25 a 30 años.</li> <li>✓ Experiencia demostrable de al menos tres años.</li> <li>✓ Formación: Diplomado en Fisioterapia. Cursos postgrado.</li> </ul>

RECEPCIONISTAS	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción: información y atención –personalizada, telefónica, a través de e-mail- a socios y clientes potenciales. Su labor de información hace más o menos atractiva la oferta del Centro al cliente.</li> <li>✓ Tareas administrativas: gestionar trámites de inscripción y pago.</li> </ul>
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: de 20 a 25 años. Forma física y buena imagen.</li> <li>✓ Formación: Formación Profesional (administrativo), asistencia acreditada a cursos sobre atención al cliente y relaciones públicas. Conocimientos de ofimática.</li> </ul>

### 3.2. ESTRUCTURA DE PERSONAL Y PLAN DE CONTRATACIÓN

Describiremos a continuación la composición de la plantilla de nuestro Centro Deportivo, sus categorías profesionales, los tipos de contrato aplicables y la jornada de trabajo atribuible a cada puesto.

Categoría Profesional	Número De empleados	Tipo de Contrato	Tipo de Jornada	Grupo Profesional según Convenio Colectivo
Director Técnico	Uno	Contrato Indefinido	Completa	Grupo Profesional 0
Fisioterapeuta	Uno	Contrato Indefinido	Completa	Grupo Profesional III
Monitores (Sala Fitness)	Uno	Contrato Indefinido	Completa	Grupo Profesional III
Monitores (act. Colect.)	Cuatro	Contrato Eventual 12 meses (1)	Media Jornada	Grupo Profesional II
Recepcionistas	Dos	Contratos en Prácticas (2)	Completa	Grupo Profesional I (3)

(1) Una vez superados los 12 meses iniciales, los contratos pasarán a ser indefinidos.

(2) Los contratos se realizarán por un período de seis meses, prorrogables hasta el máximo de dos años. Las retribuciones para estos contratos serán como mínimo del 60% y 75% durante el primer y el segundo año respectivamente, de la categoría para la que se contraten, sin que en ningún caso estén por debajo del salario mínimo interprofesional.

(3) El personal perteneciente grupo I, pasará automáticamente al grupo II a los dos años de permanencia en la empresa, según Convenio.

Por lo que se refiere a la **distribución de jornadas de trabajo**, en nuestro Centro se respetará el contenido de la normativa recogida en Convenio:

- **Jornada:** la jornada laboral será de 1.800 horas anuales.
- **Horario:**
  - ✓ Los trabajadores con jornada partida dispondrán de un mínimo de una hora para comer, entre las 13 y las 16 horas.
  - ✓ Se respetará el descanso mínimo de doce horas entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente.
  - ✓ El descanso mínimo semanal será de un día y medio consecutivo. Comprenderá la tarde del sábado o, en su caso, la mañana del lunes y el día completo del domingo.
- **Vacaciones:**
  - ✓ Su duración nunca será inferior a treinta días naturales.
  - ✓ Podrán darse en cualquier período del año, respetando que, como mínimo, nueve días se disfruten entre los meses de junio a septiembre.

En (ver ANEXO 2) se recogen las jornadas de trabajo asignadas a cada uno de los empleados del Centro Deportivo:

Por lo que se refiere al **proceso de selección** del personal, éste será llevado a cabo por el propio equipo directivo. Se utilizarán fundamentalmente dos métodos de **reclutamiento**:

- ✓ El INEM y las bolsas de empleo universitarias.
- ✓ A través de Internet, utilizando información disponible en páginas de empleo. Asimismo, nos veremos en la necesidad de tener disponible nuestra página web al menos tres meses antes de la apertura del Centro, con el fin de que los posibles candidatos puedan dejar en ella sus *Currículum Vitae*.

Se realizará una primera selección a partir de la información contenida en los *currículo* recibidos y en base a la adecuación de los candidatos al perfil predefinido para cada uno

de los puestos. Una vez realizada esta primera selección, la siguiente fase del proceso consistirá en una entrevista personal con cada uno de los aspirantes. Se seleccionarán aquellos candidatos que más se identifiquen con el proyecto y mejor encajen en la cultura de empresa que se pretende crear.

### **3.3. POLÍTICA SALARIAL**

La estructura salarial recogida en el Convenio aplicable está integrada por los siguientes conceptos:

**Salario Base:** retribución fijada atendiendo exclusivamente a la unidad de tiempo. El salario base se percibirá en doce pagas mensuales.

Se abonarán además **dos pagas extraordinarias** de treinta días de salario base cada una de ellas. Se devengarán semestralmente: la de junio, del día 1 de enero al 30 de junio; la de diciembre, del 1 de julio al 31 de diciembre. Se abonarán como máximo, respectivamente, el día 30 de junio y el 22 de diciembre.

**Complementos salariales:** cantidades que se adicionarán al salario base, atendiendo a circunstancias distintas de la unidad de tiempo, tales como las personales, de puesto de trabajo o de calidad en el trabajo. Se considerarán como complementos no consolidables los de puesto de trabajo y los de calidad en el trabajo.

El actual Convenio no incluye dentro de su estructura salarial el complemento de antigüedad.

No tendrán la consideración de salario las percepciones extrasalariales (indemnizaciones de gastos originados al trabajador como consecuencia de la prestación de su trabajo). Se establece un plus extrasalarial de transporte para todos los grupos profesionales en función de los días efectivamente trabajados.

Como **mejora de carácter social**, el Convenio establece que, en los supuestos de accidente de trabajo, el trabajador percibirá hasta el 100% del salario real desde el primer día, por cuenta de la empresa.

Teniendo en cuenta el Grupo Profesional en que se encuadra cada empleado, su tipo de contrato de trabajo, la duración de su jornada laboral diaria, y los complementos salariales aplicables a cada puesto, el esquema retributivo de la plantilla será el siguiente:

Categoría profesional	Salario Base/mes 2012	Plus transporte (2)	Complem. Puesto trabajo	TOTAL BRUTO MES	TOTAL BRUTO/AÑO (3)	Bonus Anual	POTENCIAL ANUAL
Director Técnico	768,60 €	34,02 €	420,00 €	1.222,62 €	17.116,68 €	2.000,00 €	19.116,68 €
Fisioterapeuta	680,40 €	34,02 €	168,00 €	882,42 €	12.353,88 €	1.300,00 €	13.653,88 €
Monitor (Sala de Fitness)	680,40 €	34,02 €	168,00 €	882,42 €	12.353,88 €	1.400,00 €	13.753,88 €
Monitor 1 (actividades colec.) 4 h.	435,96 €	34,02 €	120,00 €	589,98 €	8.259,72 €	900,00 €	9.159,72 €
Monitor 2 (actividades colec.) 4 h.	435,96 €	34,02 €	120,00 €	589,98 €	8.259,72 €	900,00 €	9.159,72 €
Monitor 3 (actividades colec.) 3 h.	326,98 €	34,02 €	96,00 €	457,00 €	6.397,94 €	700,00 €	7.097,94 €
Monitor 4 (actividades colec.) 3 h.	326,98 €	34,02 €	96,00 €	457,00 €	6.397,94 €	700,00 €	7.097,94 €
Recepcionista 1 (1)	568,51 €	34,02 €	54,00 €	656,53 €	9.191,45 €	700,00 €	9.891,45 €
Recepcionista 2 (1)	568,51 €	34,02 €	54,00 €	656,53 €	9.191,45 €	700,00 €	9.891,45 €
(1) Salario Mínimo Interprofesional mensual, al ser éste superior al 75% del salario base de su Grupo.					<b>89.522,66 €</b>	<b>9.300,00 €</b>	<b>98.822,66 €</b>
(2) 25 días mensuales trabajados (por término medio)					<b>Seguridad social a cargo de la empresa:</b>		
(3) Incluye 2 pagas extraordinarias (junio y diciembre)					(estimación general: 30,60%)	27.393,94 €	
<b>Coste Total:</b>					<b>116.916,60 €</b>		<b>126.216,60 €</b>

Como puede observarse en la tabla anterior, a la retribución fija (que incluye un complemento por puesto de trabajo que de forma voluntaria pagaría nuestro Centro Deportivo a sus empleados) se le añade un **Bonus anual** máximo, cuya percepción estará en función de dos factores:

- ✓ El grado de consecución del objetivo fijado anualmente en relación al incremento del número de socios.
- ✓ La evaluación del desempeño y la calidad en la prestación del servicio por parte de cada empleado. Además de la valoración realizada directamente por el equipo gestor, se tendrá en cuenta la valoración que de los empleados hagan los clientes del Centro, a través de cuestionarios que con una periodicidad trimestral les serán facilitados, o a través de sus quejas o sugerencias en nuestro correo electrónico. Los empleados del Centro conocerán el resultado de estas valoraciones, con el fin de aumentar la calidad de atención al cliente.

En el caso de la Dirección Técnica, una vez superado con éxito el primer año de actividad y tras la evaluación positiva por parte del Consejo de Administración, se contempla la cesión gratuita de un 4% del capital social.

#### **3.4. FORMACIÓN (FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA)**

Nuestro establecimiento promoverá en todo momento la asistencia por parte de nuestros empleados a acciones formativas, con el fin de actualizar y poner al día los conocimientos profesionales exigibles en cada categoría y puesto de trabajo.

La formación se llevará a cabo tanto en las propias instalaciones -por parte del Director Técnico o de otros profesionales contratados puntualmente- como fuera de las mismas.

## **4. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN**

### **4.1. INMOVILIZADO MATERIAL**

El local en el que se ubica el Centro Deportivo tiene una superficie de 600 m<sup>2</sup>. No es propiedad de la sociedad, sino que se explotará en régimen de alquiler. El coste del alquiler asciende a:  $600 \text{ m}^2 \times 6 \text{ €/m}^2 = 3.600 \text{ €}$  al mes.

En (ver ANEXO 3) se adjuntan los planos del local, en el que se refleja la correspondiente distribución en planta.

#### **4.1.1 Instalaciones**

El precio estimado para el acondicionamiento del local es de 400 €/m<sup>2</sup>. Los acreedores encargados del acondicionamiento nos permiten fraccionar el pago en tres cuotas iguales en el año.

Se contratará un seguro de la modalidad Multirriesgo Negocio con la compañía aseguradora Caser. Los riesgos asegurados son los siguientes: daños en las instalaciones, responsabilidad civil frente a terceros, robo, avería de maquinaria, accidentes y paralización de la actividad.

El Mobiliario y equipamiento, así como los equipos informáticos, son todos nuevos, de primer uso.

Con el fin de que los equipos instalados en el Centro no se queden obsoletos, se ha optado por adquirir en régimen de arrendamiento financiero (leasing) aquellos que son más fácilmente depreciables o sujetos a modas. Para estos bienes no se ejercitará la opción de compra, lo que nos obligará a sustituir los equipos a los cinco años. El precio global de los bienes adquiridos en régimen de arrendamiento financiero asciende a 83.694,37 €.

Contrataremos un seguro sobre los bienes adquiridos mediante leasing. La Entidad Financiera con la que trabajamos nos exige la inclusión de una cláusula de cesión de derechos en su favor.

En (ver ANEXO 4) se recoge un inventario de los bienes adquiridos en propiedad y de los bienes adquiridos en régimen de leasing.

Cabe resaltar la necesidad de instalar un sistema de vídeo y audio (música ambiental) que contribuya a definir y potenciar la imagen del Centro.

#### 4.2. INMOVILIZADO INMATERIAL

En este apartado recogemos la inversión realizada en los programas informáticos necesarios para el desarrollo de la actividad, así como el coste del diseño y puesta en explotación de nuestra página web.

#### 4.3. GASTOS AMORTIZABLES

Se incluyen en este apartado todos los gastos necesarios para la constitución y puesta en marcha del negocio.

#### 4.4. PRESUPUESTO

INVERSIONES	Inicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Obra e instalaciones	0,00	299.850,98	0,00	0,00	24.000,00	20.000,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	30.000,00	24.000,00	0,00	0,00	0,00
Equipos proc. información	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Inmovilizado material</b>	<b>0,00</b>	<b>335.850,98</b>	<b>24.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
Aplicaciones Informáticas	0,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>0,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>7.015,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos amortizables</b>	<b>0,00</b>	<b>11.455,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Inversiones sin IVA</b>	<b>0,00</b>	<b>355.320,98</b>	<b>24.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>20.000,00</b>

Se ha incluido en "**Obra e Instalaciones**":

- el coste de las rentas derivadas del alquiler del local durante los 3 meses previos a la apertura del negocio: 3 meses x 3.600 €/mes = 10.800 €
- la parte proporcional del leasing a cinco años: 83.694,37 €/5 años = 16.738,87 €

- la inversión de 240.000 € derivada de la estimación de 400 €/m<sup>2</sup>.
- Bienes adquiridos en propiedad por valor de 32.312,11 €.

Por otro lado, se estima una inversión en **Mobiliario** de 30.000 €, 6.000 € para **Equipos Informáticos** y 1.000 € para **Aplicaciones Informáticas**.

**En Inmovilizado** Financiero se recoge el importe de la fianza exigida a la formalización del contrato de alquiler del local (6.000 €) así como la fianza exigida a la formalización del contrato de leasing (una cuota = 1.015€).

**Gastos Amortizables:** en "gastos de formalización de deudas" se incluyen los gastos de intervención ante Notario de las pólizas de préstamo y leasing.

En el segundo año de actividad, a partir del segundo semestre, se contempla la adquisición de equipos complementarios por importe de 24.000 €, con el fin de adaptar nuestra oferta a nuevas demandas y corregir las deficiencias puestas de manifiesto durante los 18 primeros meses de actividad.

Asimismo, en el cuarto ejercicio se destinarán 24.000 € a realizar actualizaciones y mejoras en las instalaciones. En el quinto año de vida del negocio, las inversiones por este concepto serán de 20.000 €.

#### 4.5. POLÍTICA DE AMORTIZACIÓN

Para todos los elementos del inmovilizado se seguirá un sistema de amortización lineal. El número de años previsto para la amortización de los distintos elementos se recoge en la tabla adjunta.

	Inmovilizado Mat.	Inmovilizado Inm.	Gastos Amortizables
Instalaciones	5		
Mobiliario	5		
Equipos Proc. Inform.	5		
Otro In. Mat. (Centralita y Tfno.)	5		
Otro In. Mat.(música y vídeo)	5		
Aplicaciones Informáticas		5	
Gastos Amortizables			5

## 5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este apartado analizaremos las magnitudes económico-financieras del proyecto, con el fin de determinar si éste reúne la rentabilidad, solvencia, y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

A la hora de realizar el estudio previsional de la evolución del negocio, contemplaremos un horizonte temporal de 5 años.

### 5.1. PLAN ECONÓMICO

#### 5.1.1. Ventas

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Unidades de venta</b>					
Cuotas de abono	400	450	500	525	550
Masajes	5.040,00	5.580,00	6.120,00	6.390,00	6.660,00
Rayos Uva	3.800,00	4.200,00	4.600,00	4.800,00	5.000,00
<b>Precios de venta</b>					
Cuotas de abono	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €
Masajes	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €
Rayos Uva	3,60 €	3,60 €	3,60 €	3,60 €	3,60 €
<b>Volumen de ventas</b>					
Ingresos por cuotas de abono	168.000,00 €	189.000,00 €	210.000,00 €	220.500,00 €	231.000,00 €
Ingresos por masajes	90.720,00 €	100.440,00 €	110.160,00 €	115.020,00 €	119.880,00 €
Ingresos por Rayos Uva	13.680,00 €	15.120,00 €	16.560,00 €	17.280,00 €	18.000,00 €
<b>Ventas Totales</b>	<b>272.400,00 €</b>	<b>304.560,00 €</b>	<b>336.720,00 €</b>	<b>352.800,00 €</b>	<b>368.880,00 €</b>

#### Hipótesis de trabajo:

Nuestro objetivo en cuanto a número de clientes para el primer año es de 400 socios. Para realizar las proyecciones, se ha utilizado una cuota media de 42 € por socio al mes, a pesar de que se ofrecerán los descuentos y bonos ya descritos, determinando que asistirán una media de diez meses al año a Centro.

Demanda media de Masajes: el 30% de los socios, 3 sesiones al mes. Demandas esporádicas No Socios: 20 demandas/ mes, de 3 sesiones cada una.

Demanda media de Rayos Uva: el 20% de los socios, cuatro veces al año, diez sesiones.

Demandas esporádicas No Socios: 5 mensuales, diez sesiones.

Mantendremos los precios invariables durante los 5 primeros años.

### 5.1.2. Otros Ingresos de explotación

Otros Ingresos de Explotación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrescos vendidos/día	30,00	25,00	27,00	30,00	35,00
precio medio refresco (€)	0,95 €	1,10 €	1,25 €	1,40 €	1,65 €
nº días hábiles	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00
Unidades vendidas	9.360,00	7.800,00	8.424,00	9.360,00	10.920,00
<b>Ingresos por vending (refrescos)</b>	<b>8.892,00 €</b>	<b>8.580,00 €</b>	<b>10.530,00 €</b>	<b>13.104,00 €</b>	<b>18.018,00 €</b>
Cafés vendidos/día	30,00	35,00	45,00	50,00	55,00
Precio medio café (€)	0,60 €	0,70 €	0,80 €	0,90 €	1,00 €
nº días hábiles	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00
Unidades vendidas	9.360,00	10.920,00	14.040,00	15.600,00	17.160,00
<b>Ingresos por vending (cafés)</b>	<b>5.616,00 €</b>	<b>7.644,00 €</b>	<b>11.232,00 €</b>	<b>14.040,00 €</b>	<b>17.160,00 €</b>
Snacks vendidos/día	20,00	25,00	30,00	35,00	40,00
precio medio snack (€)	0,75 €	1,00 €	1,20 €	1,40 €	1,60 €
nº días hábiles	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00
Unidades vendidas	6.240,00	7.800,00	9.360,00	10.920,00	12.480,00
<b>Ingresos por vending (snacks)</b>	<b>4.680,00 €</b>	<b>7.800,00 €</b>	<b>11.232,00 €</b>	<b>15.288,00 €</b>	<b>19.968,00 €</b>
Camisetas vendidas/mes	60,00	80,00	90,00	100,00	110,00
Unidades vendidas/año	840,00	960,00	1.080,00	1.200,00	1.320,00
precio camiseta (€)	18,00 €	20,00 €	22,00 €	24,00 €	26,00 €
<b>Ingresos por camisetas</b>	<b>12.960,00 €</b>	<b>19.200,00 €</b>	<b>23.760,00 €</b>	<b>28.800,00 €</b>	<b>34.320,00 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS PREVISTOS</b>	<b>32.131,03</b>	<b>43.179,31</b>	<b>56.658,62</b>	<b>71.560,34</b>	<b>89.027,59</b>

Los importes reseñados en el apartado "Otros ingresos de Explotación" corresponden a las ventas de bebidas isotónicas, cafés y snacks en máquinas de "vending", y a las ventas de camisetas y material deportivo con el logotipo del Centro.

Trabajaremos con un margen del 40% sobre el precio de adquisición de los artículos.

### 5.1.3. Coste Mercadería Vendida

CMV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Unidades de compra</b>					
Camisetas	840,00	960,00	1.080,00	1.200,00	1.320,00
Cafés máquinas vending	9.360,00	10.920,00	14.040,00	15.600,00	17.160,00
Refrescos máquinas vending	12.480,00	14.040,00	15.600,00	17.160,00	18.720,00
Snacks máquinas vending	6.240,00	7.800,00	9.360,00	10.920,00	12.480,00
<b>Precios de compra</b>					
Camisetas	12,86	13,57	14,29	15,00	15,71
Cafés máquinas vending	0,43	0,50	0,57	0,64	0,71
Refrescos máquinas vending	0,68	0,79	0,89	1,04	1,21
Snacks máquinas vending	0,54	0,71	0,86	1,00	1,14
<b>Volumen de compras</b>					
Costes camisetas	10.802,40	13.027,20	15.433,20	18.000,00	20.737,20
Coste cafés máquinas vending	4.024,80	5.460,00	8.002,80	9.984,00	12.183,60
Coste refrescos máquinas vending	8.486,40	11.091,60	13.884,00	17.846,40	22.651,20
Coste snacks máquinas vending	3.369,60	5.538,00	8.049,60	10.920,00	14.227,20
<b>CMV Total</b>	<b>26.683,20</b>	<b>35.116,80</b>	<b>45.369,60</b>	<b>56.750,40</b>	<b>69.799,20</b>

### 5.1.4. Servicios Exteriores

SERVICIOS EXTERIORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamientos	59.938,87	61.234,87	62.530,87	63.826,87	65.122,87
Reparación y conservación	18.000,00	18.540,00	19.080,00	19.620,00	20.160,00
Serv. profesionales independientes	0	0	0	0	0
Primas de seguros	2.519,41	2.594,99	2.672,84	2.753,03	2.835,62
Gastos de viaje	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Publicidad y promoción	12.000,00	4.050,00	4.050,00	4.050,00	4.050,00
<b>Total</b>	<b>94.458,28</b>	<b>88.419,86</b>	<b>90.333,71</b>	<b>92.249,90</b>	<b>94.168,49</b>

En el epígrafe "**Arrendamientos**" se incluyen dos conceptos diferentes:

- ✓ alquiler del local: 600 m<sup>2</sup> x 6 €/mes = 3.600 €/mes (Suponemos un crecimiento anual del precio del alquiler del 3%).
- ✓ bienes adquiridos en leasing: gastos derivados del contrato de leasing, a 5 años, de determinados equipos y aparatos.

**Reparaciones y Conservación:** incluye el coste de la subcontratación del servicio de limpieza y mantenimiento, 1.500 €/mes. (Suponemos un crecimiento anual del precio del 3%).

En "**Primas de Seguros**" se recoge el coste del Seguro Multiriesgo. La prima anual asciende a 1.682,98 €. Asimismo, se incluye el coste del seguro realizado sobre los bienes adquiridos en régimen de arrendamiento financiero. La prima anual asciende a 836,52 €. (Suponemos un crecimiento anual del precio del 3%).

### 5.1.5. Gastos de Personal

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	89.522,66 €	93.998,79 €	98.698,73 €	103.633,67 €	108.815,35 €
Seguridad Social	27.393,93 €	28.763,63 €	30.201,81 €	31.711,90 €	33.297,50 €
Otros gastos salariales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Incentivos	9.300,00 €	9.765,00 €	10.253,25 €	10.765,91 €	11.304,21 €
<b>Total Gastos Personal</b>	<b>126.216,59 €</b>	<b>132.527,42 €</b>	<b>139.153,79 €</b>	<b>146.111,48 €</b>	<b>153.417,06 €</b>

Para realizar las proyecciones, se estima un incremento del 5% anual en gastos de personal.

## 5.1.6. Previsiones

### PREVISIÓN PRIMER AÑO

**400 CLIENTES - CUOTA 42 € - AMORTIZACIÓN EN 5 AÑOS**

COSTES VARIABLES		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
Coste de mercadería vendida	26.683,20 €	anual
Gastos personal	126.216,59 €	anual
Gastos servicios exteriores	94.458,28 €	anual
<b>TOTAL</b>	<b>247.358,07 €</b>	anual

PLAN DE INVERSIÓN		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
Inversiones	355.320,98 €	1 unidad
Proyecto - Dirección Obra	24.000,00 €	1 unidad
<b>TOTAL COSTES DE APERTURA</b>	<b>379.320,98 €</b>	

PRESUPUESTO ANUAL		
VENTAS	VALOR	OBSERVACIONES
<b>Ventas</b>	<b>304.531,03 €</b>	
Costes variables	247.358,07 €	
Amortizaciones	75.864,20 €	
Tesorería (capital circulante)	30.000,00 €	
<b>Gastos</b>	<b>353.222,27 €</b>	
<b>Beneficio bruto</b>	<b>-48.691,24 €</b>	Perdidas

PREVISIÓN SEGUNDO AÑO

**450 CLIENTES - CUOTA 42 € - AMORTIZACIÓN EN 5 AÑOS**

COSTES VARIABLES		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
Coste de mercadería vendida	35.116,80 €	anual
Gastos personal	132.527,42 €	anual
Gastos servicios exteriores	88.419,86 €	anual
<b>TOTAL</b>	<b>256.064,08 €</b>	anual

PLAN DE INVERSIÓN		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
Inversiones	24.000,00 €	1 unidad
Proyecto - Dirección Obra	0,00 €	1 unidad
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>24.000 €</b>	

PRESUPUESTO ANUAL		
VENTAS	VALOR	OBSERVACIONES
<b>Ventas</b>	<b>347.739,31 €</b>	
Costes variables	256.064,08 €	
Amortizaciones	99.864,20 €	
Tesorería (capital circulante)	0,00 €	
<b>Gastos</b>	<b>355.928,28 €</b>	
<b>Beneficio bruto</b>	<b>-8.188,97 €</b>	Perdidas

PREVISIÓN TERCER AÑO

**500 CLIENTES - CUOTA 42 € - AMORTIZACIÓN EN 5 AÑOS**

COSTES VARIABLES		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
Coste de mercadería vendida	45.369,60 €	anual
Gastos personal	139.153,79 €	anual
Gastos servicios exteriores	90.333,71 €	anual
<b>TOTAL</b>	<b>274.857,10 €</b>	anual

PLAN DE INVERSIÓN		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
Inversiones	0,00 €	1 unidad
Proyecto - Dirección Obra	0,00 €	1 unidad
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>0 €</b>	

PRESUPUESTO ANUAL		
VENTAS	VALOR	OBSERVACIONES
<b>Ventas</b>	<b>393.378,62 €</b>	
Costes variables	274.857,10 €	
Amortizaciones	75.864,20 €	
Tesorería (capital circulante)	0,00 €	
<b>Gastos</b>	<b>350.721,30 €</b>	
<b>Beneficio bruto</b>	<b>42.657,32 €</b>	Beneficio

**PREVISIÓN CUARTO AÑO**

**525 CLIENTES - CUOTA 42 € - AMORTIZACIÓN EN 5 AÑOS**

<b>COSTES VARIABLES</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDAD</b>
Coste de mercadería vendida	56.750,40 €	anual
Gastos personal	146.111,48 €	anual
Gastos servicios exteriores	92.249,90 €	anual
<b>TOTAL</b>	<b>295.111,78 €</b>	anual

<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDAD</b>
Inversiones	24.000,00 €	1 unidad
Proyecto - Dirección Obra	0,00 €	1 unidad
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>24.000 €</b>	

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>		
<b>VENTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Ventas</b>	<b>424.360,34 €</b>	
Costes variables	295.111,78 €	
Amortizaciones	99.864,20 €	
Tesorería (capital circulante)	0,00 €	
<b>Gastos</b>	<b>394.975,98 €</b>	
<b>Beneficio bruto</b>	<b>29.384,36 €</b>	Beneficio

**PREVISIÓN QUINTO AÑO**

**550 CLIENTES - CUOTA 42 € - AMORTIZACIÓN EN 5 AÑOS**

<b>COSTES VARIABLES</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDAD</b>
Coste de mercadería vendida	69.799,20 €	anual
Gastos personal	153.417,06 €	anual
Gastos servicios exteriores	94.168,49 €	anual
<b>TOTAL</b>	<b>317.384,75 €</b>	anual

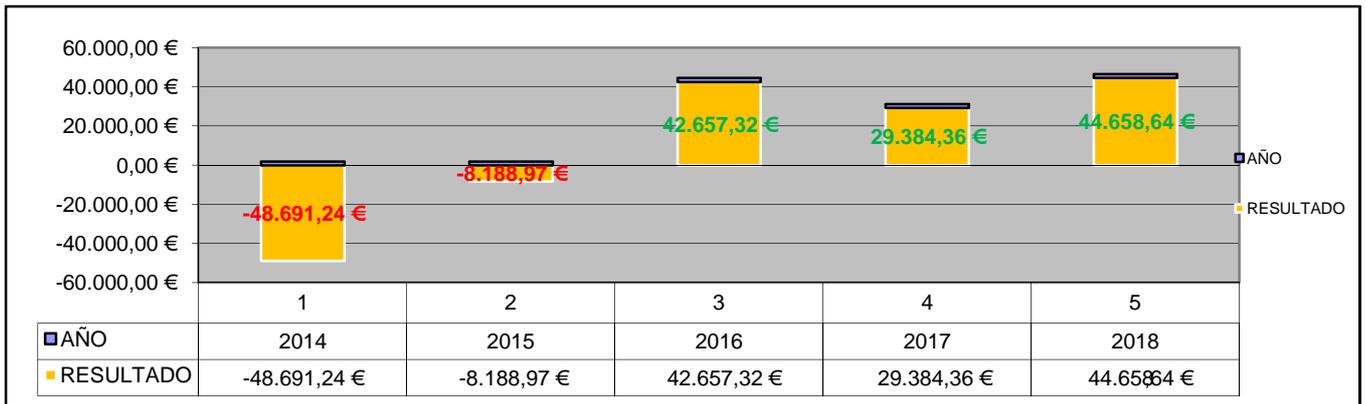
<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDAD</b>
Inversiones	20.000,00 €	1 unidad
Proyecto - Dirección Obra	0,00 €	1 unidad
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>20.000 €</b>	

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>		
<b>VENTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Ventas</b>	<b>457.907,59 €</b>	
Costes variables	317.384,75 €	
Amortizaciones	95.864,20 €	
Tesorería (capital circulante)	0,00 €	
<b>Gastos</b>	<b>413.248,95 €</b>	
<b>Beneficio bruto</b>	<b>44.658,64 €</b>	Beneficio

## PREVISIÓN

**HIPÓTESIS**      **CLIENTES:** 400-550 EN 5 AÑOS  
**CUOTA:** 42 €  
**AMORTIZACIÓN:** EN 5 AÑOS

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
RESULTADO	-48.691,24 €	-8.188,97 €	42.657,32 €	29.384,36 €	44.658,64 €



### 5.2. VALORACIÓN DE RESULTADOS

- La **rentabilidad** del proyecto puede considerarse muy positiva.
- El **umbral de rentabilidad** se obtiene a partir del tercer año.
- Una vez transcurridos los cinco primeros años, se estima que los beneficios aumenten significativamente al haber amortizado la inversión.

En resumen, podemos concluir afirmando que, a la vista de los resultados obtenidos, es un proyecto de inversión es viable.

## 6. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

### 6.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

La forma jurídica que adoptará nuestra empresa es la de **Sociedad Limitada**. Las razones que nos llevan a elegir esta fórmula son las siguientes:

- ✓ La responsabilidad limitada de los socios, frente a otras formas jurídicas en las que la responsabilidad de los socios se extiende a todo su patrimonio (Comunidad de Bienes, la Sociedad Civil y la Sociedad Comanditaria).
- ✓ Permite un objeto social amplio sin rigideces, facilitando el cambio de actividad de la sociedad sin tener que acudir a modificaciones estatutarias.
- ✓ Hay menor rigor formal que en las Sociedades Anónimas:
  - Aumento de capital con cargo a reservas: no es preceptivo el informe de auditor, si la sociedad no debe someter sus cuentas a verificación contable.
  - Aportaciones no dinerarias: no es preceptivo el informe de experto independiente sobre la valoración de los bienes aportados.
  - Reducción de capital: no son obligatorias las publicaciones oficiales.
  - Operaciones de concentración y reestructuración empresarial: no se exige el informe de experto independiente.
- ✓ La aportación de capital social supera el mínimo exigido en este tipo de sociedades.
- ✓ Posibilidad de controlar el acceso a la condición de socio: el texto de la Ley restringe la transmisión de participaciones a terceros, que es libre entre socios y miembros del grupo familiar.
- ✓ Posibilidad de vincular la condición de socio al cumplimiento de prestaciones accesorias.
- ✓ Posibilidad de nombramiento de administradores por plazo indefinido, pudiendo vincular el cargo de administrador a la condición de socio.
- ✓ Derecho de voto: posibilidad de que determinadas participaciones sociales lleven aparejado más de un voto.

#### **Órganos Sociales**

En la Sociedad existen los siguientes órganos:

- Junta general.
- Consejo de Administración.

## **6.2. TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

### **Registro general de sociedades Madrid**

Obtención del certificado acreditativo de no existir ninguna sociedad con una denominación o razón social idéntica a la elegida, es decir "RENUÉVATE. CENTRO DEPORTIVO", denominación fácil de pronunciar e identificar y con vinculación total con la actividad objeto de proyecto.

### **Notario**

Otorgar escritura de constitución, donde se determinará la participación de cada socio en el capital social.

### **Administración de Hacienda**

Autoliquidación de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (Modelo 600) en 30 días a partir del acto de otorgamiento.

### **Registro**

Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil y legalización de los libros para adquirir personalidad jurídica propia, a lo largo del mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios para solicitarla.

### **Administración de Hacienda**

Solicitud de Código de identificación fiscal y Alta en censo (Modelo 037) en los 30 días posteriores a la constitución legal de la sociedad.

## **7. CALENDARIO DE EJECUCIÓN**

El calendario de ejecución se realiza en base al tiempo necesario para la llevar a cabo las inversiones aplicables al proyecto en su etapa preoperativa, con la finalidad de determinar el tiempo de ejecución requerido para todas y cada una de las actividades que se contemplan en el mismo.

Para dicho propósito se ha fijado un plazo de 4 meses para la realización del presente proyecto de ejecución.

### **7.1. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS GENERALES**

- ✓ **Registro general de sociedades Madrid**
- ✓ **Notario**
- ✓ **Administración de Hacienda**
  - Solicitud de Código de identificación fiscal y Alta en censo (Modelo 037): impreso oficial, copia simple de la escritura de constitución y fotocopia del DNI de los socios firmantes de la solicitud / poder notarial si lo solicita un apoderado.
  - Autoliquidación de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (Modelo 600).
  - Alta de Impuesto sobre Actividades Económicas. (Modelo 845 ó 848).
- ✓ **Ayuntamiento**
  - Licencia de Obras.
  - Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras.
  - Impuesto sobre Bienes Inmuebles.
  - Licencia de Apertura.
- ✓ **Tesorería Territorial de la Seguridad Social**
  - Alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social.
  - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
  - Alta en un sistema de cobertura de riesgos de accidentes y enfermedad profesional.
  - Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social.
- ✓ **Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social**
  - Comunicación de apertura de centro de trabajo.

- Obtención y legalización del libro de Visitas.
- Obtención y legalización del libro de Matrícula.
- Obtención del Calendario laboral.
- ✓ **Oficinas del Instituto Nacional de Empleo**
  - Formalización de los contratos de trabajo.
- ✓ **Registros**
  - Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil y legalización de los libros.

La siguiente tabla recoge los hitos por los que atraviesa la constitución de la empresa.

CONCEPTO	MESES															
	1				2				3				4			
Constitución legal de la empresa.	■	■														
Realización de requisitos legales.			■	■												
Contrato de basuras, gas, luz y agua.				■												
Acondicionamiento de local					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Contrato de servicio telefónico.															■	
Adquisición de mobiliario y equipo.															■	■
Contratación de personal.																■

## 8. VALORACIÓN

Los principales riesgos que podrían hacer peligrar la viabilidad de nuestro proyecto son:

1- No alcanzar el número de socios previsto en el plan de crecimiento. Las medidas de acción previstas para atajar esta situación son las siguientes:

- ✓ Establecer un Sistema de Gestión Comercial (Customer Relationship Management) que nos permita conocer las causas (encuestas a nuestro público objetivo, encuestas a clientes, etc.). Supondría un coste adicional de 6.000 €.
- ✓ Potenciar la imagen del centro Deportivo a través de una campaña promocional intensiva (fiestas de promoción, anuncios en medios). Supondría un coste adicional de 9.000 €.
- ✓ Reducciones en los precios, potenciando las ofertas diferenciadas a grandes colectivos.
- ✓ Incrementar los ingresos atípicos, a través de la venta de productos dietéticos con elevado margen, un mayor número de prendas deportivas, etc.

2- La instalación dentro de nuestro entorno geográfico más próximo de un centro de la competencia que oferte servicios similares a los ofrecidos en nuestro Centro. Las acciones previstas ante esta situación son:

- ✓ Potenciar la diferenciación de nuestro servicio: búsqueda de la excelencia en la atención al cliente y establecimiento de programas de calidad continuos.
- ✓ En el supuesto de que el centro instalado sea de naturaleza pública, nos apoyaremos en uno de los factores determinantes del comportamiento del consumidor: la utilización de servicios privados de mayor coste como potenciación del estatus social proyectado (pertenencia a un club). Confiamos en que una parte de la clientela potencial elegiría el Centro RENUÉVATE frente al público por el motivo expuesto.

Por último, ante una situación de probada inviabilidad del proyecto, se podría recurrir – como última alternativa- a la venta a una gran cadena deportiva, lo que nos permitiría recuperar la inversión.

## 9. CONCLUSIONES

El documento realizado, ha contribuido de manera significativa para identificar y resaltar los puntos que hay que tener en cuenta para desarrollar un proyecto como el descrito.

En la introducción de este documento hablamos sobre cuáles son los objetivos que se desean lograr con el proyecto y, una vez finalizado considero que se han conseguido.

Como conclusiones, podemos destacar las siguientes:

1. Las fortalezas y oportunidades que se ofrecen son mayores a las debilidades y amenazas del entorno.
2. La previsión manejada permitiría alcanzar el umbral de rentabilidad en el 3º año, por lo tanto la rentabilidad del proyecto puede considerarse muy positiva.
3. Es posible alcanzar y afianzar una imagen de calidad entre los socios (y entre la población en general) en base a la profesionalidad, la individualización de los servicios y una continua renovación en actividades y equipos, considerando que, dada la homogeneidad del servicio dentro del sector, la mejor estrategia será de diferenciación por calidad.
4. Será fundamental realizar una campaña de publicidad, promociones, bonos y descuentos para introducirnos en el mercado, así como una amplia gama de actividades y flexibilidad de horarios.
5. Dada la semejanza de nuestro producto con el ofrecido por la competencia, para la fijación de los precios de las distintas actividades, se establecerán unas cuotas similares a las de la competencia. Esta estrategia nos evita una guerra de precios de la que saldríamos perjudicados. Un precio similar posibilita la captación de socios de otros gimnasios para los que nuestra ubicación es más ventajosa.
6. El Centro deberá ubicarse en una zona de gran transitabilidad, con una distribución en planta funcional, amplia y cómoda que facilite la realización de los ejercicios y la movilidad de los socios por todo el local. Asimismo, el equipamiento será de última generación.
7. Se potenciará en los empleados las acciones formativas con el fin de actualizar y poner al día los conocimientos profesionales exigibles en cada categoría y puesto de trabajo.

8. Para motivar e implicar en el proyecto al personal, a la retribución fija, se le añade un bonus cuya percepción estará en función del grado de consecución del objetivo fijado anualmente en relación al incremento del número de socios, y de la evaluación del desempeño y la calidad en la prestación del servicio por parte de cada empleado.
9. La forma jurídica de la Sociedad más adecuada para afrontar el proyecto es la de Sociedad Limitada.
10. Los principales riesgos que podrían hacer peligrar la viabilidad del proyecto son; no alcanzar el número de socios previsto en el plan de crecimiento y la instalación dentro de nuestro entorno geográfico más próximo de un centro de la competencia que ofrezca servicios similares. En ambos casos, se tienen previstas medidas de acción para atajar el riesgo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Guía para la elaboración de un Plan de Empresa del CEEI (Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León).
- Datos del INE, "Revisión Padrón Municipal". D. G. de Estadística de la Junta de Castilla y León.
- La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Luis Ángel Guerras, José Emilio Navas.
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de León.
- <http://www.dbk.es> -DBK INFORMA análisis de sectores-
- Web para equipamiento y material deportivo:
  - <http://www.salter.es>
  - <http://www.titnesonline.com>
  - <http://www.vimsa.com/>
  - <http://www.technogym.com/es>
  - <http://www.technogym.com/es>

## **ANEXO 1**

### **DESCRIPCIONES TÉCNICAS**

#### **1.- CUMPLIMIENTO NORMA CPI. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Será de aplicación en este caso la CTE-DB SI, que será aplicada en los establecimientos dedicados a uso comercial en zonas accesibles al público y en zonas no accesibles al no superar estas la carga de fuego total acumulada mayor de 3.000.000 MJ.

#### **2.-COMPARTIMENTACIÓN EN SECTORES DE INCENDIO**

Se considerará un único sector de incendio al ser la superficie construida inferior a 2.500 m<sup>2</sup>.

#### **3.-VENTILACIÓN, ILUMINACIÓN, CLIMATIZACIÓN Y SEÑALIZACIÓN**

La obtención del microclima de las salas de actividades del gimnasio se llevará a cabo a través de una correcta extracción-renovación del aire por medios técnicos, la ventilación natural se podrá controlar a través de huecos de extracción que se abrirán y cerrarán por medio de sensores de saturación del aire viciado. Otra forma de ventilación natural sería por medio de una ventilación cruzada para la que es necesario disponer de dos fachadas enfrentadas, de forma que abre grandes huecos practicables en su fachada principal y huecos más pequeños y de forma longitudinal en su fachada opuesta.

La correcta temperatura para una sala de musculación será de 14 a 16°C y para los locales accesorios será de 18 a 22°C pudiendo obtener esta temperatura por medio de aparatos de aire acondicionado aunque no es práctica habitual la instalación de este.

La iluminación natural deberá ser "MUSEAL", es decir, similar a la que se utiliza en los museos no dejando entrar la radiación directa obteniendo exclusivamente sensación de claridad (exenta de deslumbramientos), para esto se abrirán todos los huecos orientados al norte, resolviéndolo de forma más fácil por medio de lucernarios en cubierta como

los del ejemplo, los ya existentes abiertos hacia otras orientaciones se protegerán con pantallas o persianas.

La iluminación eléctrica será a base de fluorescentes, fundamentalmente, siendo la iluminación media necesaria para trabajos de ejercicio de 120 lux.

Las salidas de recinto, planta o edificio estarán señalizadas. Deben seguirse desde todo origen de evacuación hasta un punto desde el que sea directamente visible la salida la salida o la señal que la indica.

Deben señalizarse los medios de protección contra incendios de utilización manual, que no sea fácilmente localizable desde algún punto de la zona protegida por dicho medio, de tal forma que desde dicho punto la señal sea fácilmente localizable.

Se instalará alumbrado de emergencia y señalización de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Electrotécnico de Baja tensión y en la CTE-DB SI.

#### **4.- ACABADOS EXTERIORES**

Los acabados y cerramientos exteriores deberán cumplir todos los requisitos de la buena construcción en cuanto a acabados, transmisión de calor (Kg), impermeabilización, condiciones acústicas etc....

Los muros de fachadas y acabados se llevarán a cabo según las preferencias técnicas tanto del técnico competente como de los propietarios de la instalación, en cualquier caso deberán cumplir todas las condiciones de aislamiento requeridas por la ordenanza.

Se deberán cuidar de forma muy especial las cubiertas que cumplan el correcto aislamiento térmico y acústico, haciendo énfasis en la impermeabilización para evitar todo tipo de goteras y humedades. Se cuidarán de forma especial los encuentros del impermeabilizante con cualquier tipo de lucernarios y todo tipo de huecos.

#### **5.- PAREDES**

Las paredes, deberán ser lisas sin salientes ni nichos, revestidos con materiales resistentes, higiénicos (de limpieza fácil) y colores no muy estridentes. Es uso común la

colocación de espejos de grandes dimensiones para controlar la correcta ejecución de los ejercicios realizados y, porqué no, para poder disfrutar y controlar los resultados obtenidos.

En las zonas húmedas de vestuarios se colocarán materiales muy resistentes al agua, impermeabilizando todas las zonas susceptibles de filtraciones.

## **6.- PAVIMENTO**

El pavimento deberá ser elástico, seguro contra roturas, inastillable, indeformable, antideslizante, resistente al desgaste, amortiguador del ruido y aislante del calor.

El pavimento de las zonas húmedas será, al igual que en el caso de las paredes, ejecutado con materiales resistentes al agua e impermeabilizando las zonas necesarias.

## **7.-ESTABILIDAD AL FUEGO EXIGIBLE A LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES**

La estabilidad al fuego exigible a los diferentes elementos estructurales será según CTE-DB SI y al tratarse de un edificio de altura inferior a 15 m. será RF-90.

## **8.-RESISTENCIA AL FUEGO EXIGIBLE A LOS ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS.**

Los forjados que separan sectores tendrán una resistencia al fuego al menos igual a la estabilidad al fuego que les es exigible.

Toda medianera o muro colindante con otro edificio será como mínimo RF-120.

Puertas de paso entre sectores de incendio RF-60.

Tapas de registro RF-60

## **9.-INSTALACIONES**

Se proyecta la instalación según la CTE-DB SI, la instalación de extintores de forma que el recorrido real en la planta desde cualquier origen de evacuación hasta un extintor no supere los 15 m.

Cada uno de estos extintores tendrá una eficacia como mínimo 21A-113B.

Los extintores se situarán en los paramentos de forma tal que el extremo superior del extintor se encuentre a una altura sobre el suelo menor de 1.7 m.

Se llevarán a cabo instalaciones de distribución de agua caliente y agua fría, saneamiento, electricidad, extracción de humos y gases, ventilación y calefacción.

Se deberá cuidar de forma muy especial la abundancia de agua caliente en toda época del año, colocando para ello calentadores rápidos de gas o eléctricos que deberán ser independientes de la calefacción en caso que la hubiera.

El diseño de la Instalación Eléctrica se ha realizará en todo momento siguiendo las directrices marcadas por la Ley y especialmente las que marca Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión y sus Instrucciones Técnicas Complementarias.

Se considerará suministro por parte de la Compañía Suministradora en Baja Tensión, desde el punto de acometida considerado por la dicha compañía hasta el Cuadro General.

La instalación constará de las siguientes subinstalaciones:

- a) Instalación Interior : Circuitos de Alumbrado  
Circuitos de Fuerza
- b) Instalación Exterior: Circuitos de alumbrado

## **10.- ESTUDIO DE SEGURIDAD Y SALUD**

De acuerdo con el Real Decreto 1.627/97 de 24 de Octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción, se incluirá el correspondiente Estudio Básico de Seguridad y Salud.



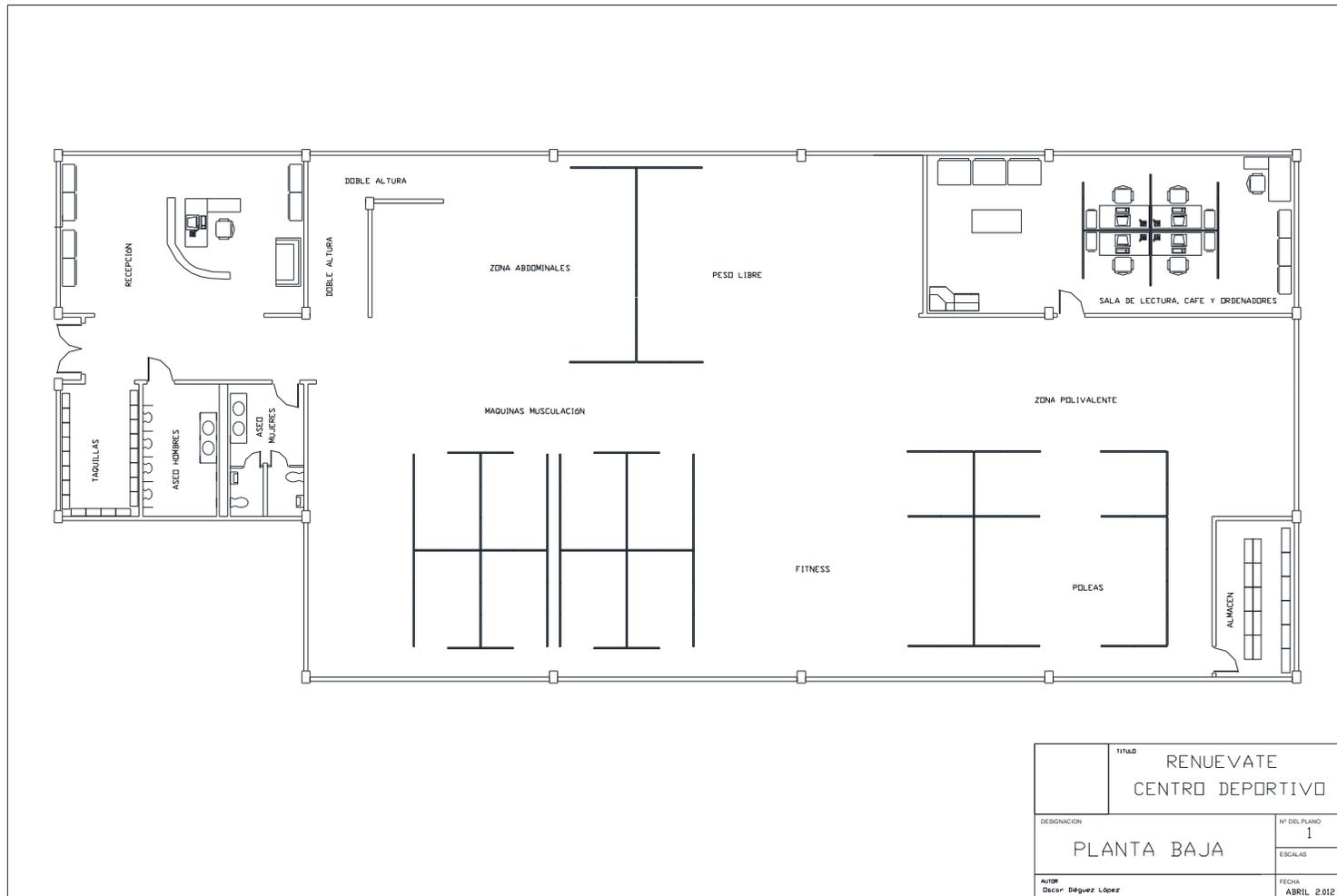
## ANEXO 2

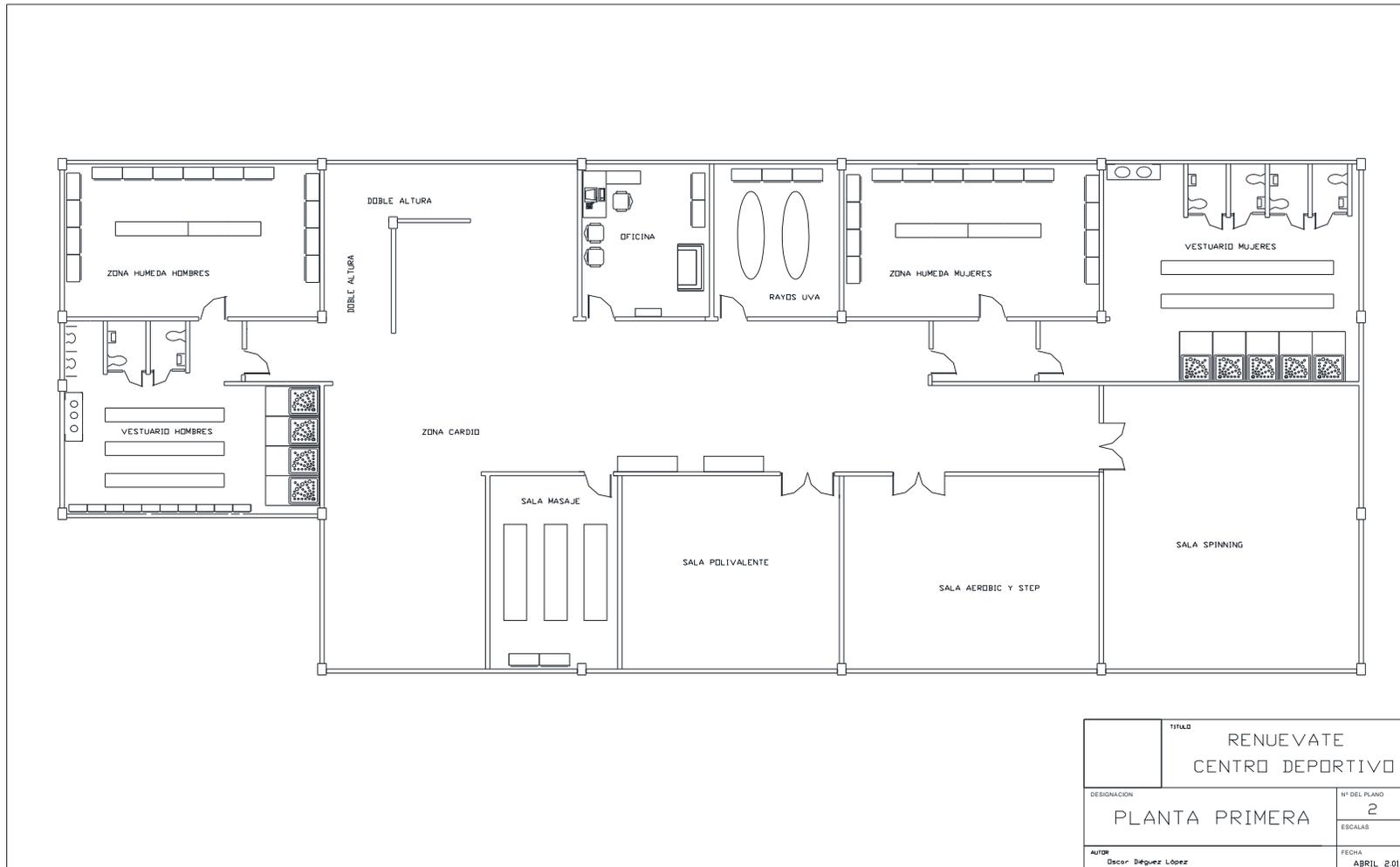
### HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO POR PUESTOS

horas	LUNES							MARTES							MIÉRCOLES							h./semana																				
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20	21	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21					
D.Técnico						1	1	1	1	1	1	1	7								1	1	1	1	1	1	6								1	1	1	1	1	1	6	
Fisioterapeuta							1	1	1	1	1	1	6		1	1					1	1	1	1		6		1	1					1	1	1	1		6			
Monitor Sala	1	1	1	1	1	1						6	1	1	1	1	1	1							6	1	1	1	1	1	1							6				
Monitor Act. Colectivas	1	1					1	1				4	1	1					1	1					4	1	1					1	1					4				
Monitor Act. Colectivas			1	1					1	1		4			1	1						1	1		4			1	1					1	1			4				
Monitor Act. Colectivas								1	1	1		3									1	1	1	3									1	1	1		3					
Monitor Act. Colectivas									1	1	1	3										1	1	1	3									1	1	1		3				
Recepcionista	1	1	1	1	1	1						6	1	1	1	1	1	1							6	1	1	1	1	1	1							6				
Recepcionista							1	1	1	1	1	1	6							1	1	1	1	1	1	6							1	1	1	1	1	1	6			
horas	JUEVES							VIERNES							SÁBADO							h./semana																				
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20	21	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21						
D.Técnico						1	1	1	1	1	1	6							1	1	1	1	1	1	6							1	1	1	1	1	1	7	<b>38</b>			
Fisioterapeuta		1	1				1	1	1	1		6		1	1				1	1	1	1	1		7		1	1					1	1	1	1	1	7	<b>38</b>			
Monitor Sala	1	1	1	1	1	1						6	1	1	1	1	1	1	1						7	1	1	1	1	1	1	1						7	<b>38</b>			
Monitor Act. Colectivas	1	1					1	1				4	1	1					1	1					4	1	1					1	1					4	<b>24</b>			
Monitor Act. Colectivas			1	1					1	1		4			1	1						1	1		4			1	1					1	1			4	<b>24</b>			
Monitor Act. Colectivas								1	1	1		3									1	1	1	3									1	1	1		3	<b>18</b>				
Monitor Act. Colectivas									1	1	1	3										1	1	1	3									1	1	1		3	<b>18</b>			
Recepcionista	1	1	1	1	1	1						6	1	1	1	1	1	1							7	1	1	1	1	1	1	1						7	<b>38</b>			
Recepcionista							1	1	1	1	1	6						1	1	1	1	1	1	1	7							1	1	1	1	1	1	7	<b>38</b>			

# ANEXO 3

## PLANOS





## ANEXO 4

### INVENTARIO DE EQUIPOS

BIENES ADQUIRIDOS EN RÉGIMEN DE LEASING				BIENES ADQUIRIDOS EN PROPIEDAD					
ref.		APARATOS	precio uds	total	ref.	uds.	APARATOS	precio uds	total
F021	2	máquina glúteos especial	1.103,00 €	2.206,00 €	G008	1	soporte de sentadilla	294,00 €	294,00 €
F019	1	máquina glúteos de pie	880,00 €	880,00 €	G113	1	mancuerno fitness 1 a 5 kg+soporte	239,00 €	239,00 €
F012-R	1	extensión cuádriceps con rehabilitación	1.139,00 €	1.139,00 €	G113-A	1	mancuerno fitness 1 a 10 kg+soporte	530,00 €	530,00 €
F014	2	bíceps femoral sentado	997,00 €	1.994,00 €	G113-B	1	mancuerno fitness cromado con 15 pares 1 kg	331,00 €	331,00 €
F011	2	bíceps femoral tumbado	875,00 €	1.750,00 €	G-115	1	juego mancuernas goma 2,5 a 20 kg+soporte	776,00 €	776,00 €
F052	2	dominadas y fondos asistidos	1.050,00 €	2.100,00 €	C-2702	1	soporte+ 7 juegos mancuernas fijas caucho (16-28 kg)	917,38 €	917,38 €
G052	1	dominadas y fondos asistidos rodillas	1.312,00 €	1.312,00 €	A-218	10	mancuernas junior 0,5 kg	27,56 €	275,60 €
G007	1	sentadilla hack discos	954,00 €	954,00 €	A-201	10	mancuernas junior 1 kg	37,16 €	371,60 €
F016	2	gemelo sentadilla	1.034,00 €	2.068,00 €	A-205	30	fijaciones mancuernas	1,73 €	51,90 €
F047	1	jaula pecho con banco	846,00 €	846,00 €		30	mancuernas espuma 400 gr	9,46 €	283,80 €
F023	2	máquina abductores	1.156,00 €	2.312,00 €		30	mancuernas espuma 600 gr	10,29 €	308,70 €
F022	2	máquina abductores	1.222,00 €	2.444,00 €		30	mancuernas espuma 800 gr	11,50 €	345,00 €
F000	1	tibiales y soleo	1.246,00 €	1.246,00 €	B-216	10	barras alzamiento	32,30 €	323,00 €
G025	2	polea alta dorsal con banco	961,00 €	1.922,00 €	B-215	10	barra mancuernas	12,60 €	126,00 €
G074	2	polea de triceps	722,00 €	1.444,00 €	B-175	5	barra body weights	105,59 €	527,95 €
G001	2	prensa inclinada discos 45°	994,00 €	1.988,00 €	I-208	1	soporte body weights	280,69 €	280,69 €
G053	2	banco press barra olimpico	265,00 €	530,00 €	C-261	10	discos caucho 25 kg	119,71 €	1.197,10 €
G050	2	banco press declinado olimpico	294,00 €	588,00 €	C-262	10	discos caucho 20 kg	95,34 €	953,40 €
G084	3	banco press tras nuca olimpico	280,00 €	840,00 €	C-263	10	discos caucho 15 kg	72,04 €	720,40 €
G055	2	banco press banca superior olimpico	294,00 €	588,00 €	C-264	20	discos caucho 10 kg	48,05 €	961,00 €
G054	2	banco press banca	206,00 €	412,00 €	C-265	20	discos caucho 5 kg	24,05 €	481,00 €
G007	1	hack de discos	954,00 €	954,00 €	C-266	30	discos caucho 2,5 kg	12,03 €	360,90 €
G061	2	hiperextensiones 45°	239,00 €	478,00 €	C-267	40	discos caucho 1,25 kg	7,64 €	305,60 €
G064	2	hiperextensiones horizontales	267,00 €	534,00 €	M-716	3	barra dominadas	137,16 €	411,48 €

G071	4	banco abdominal regulable	250,00 €	1.000,00 €	N-370	3	espalderas	170,71 €	512,13 €	
G079	2	banco scott con asiento	331,00 €	662,00 €	m-72	3	twist espaldera	165,86 €	497,58 €	
G069	4	banco crunch	176,00 €	704,00 €		2	soportes sentadilla	578,00 €	1.156,00 €	
G065	2	fondos de abdominales, pecho y tríceps	239,00 €	478,00 €		10	steps profesional	66,49 €	664,90 €	
G068	5	tabla abdominales con soporte	235,00 €	1.175,00 €		60	steps original	24,72 €	1.483,20 €	
G073	4	banco contracciones abdominales	176,00 €	704,00 €		30	colchonetas	14,86 €	445,80 €	
E001	2	máquina palanca superior	596,00 €	1.192,00 €			separadores ducha		2.350,00 €	
E003	2	máquina palanca bíceps	596,00 €	1.192,00 €	(asiento+perchero)	10	bancos vestuario (10 metros)	108,00 €	1.080,00 €	
<b>ref.</b>		<b>APARATOS</b>	<b>precio uds</b>	<b>total</b>	<b>ref.</b>	<b>uds.</b>	<b>APARATOS</b>	<b>precio uds</b>	<b>total</b>	
E011	2	máquina bíceps femoral tumbado	875,00 €	1.750,00 €	módulo 6 puertas	10	taquillas	238,00 €	2.380,00 €	
E012	3	máquina extensión cuádriceps	875,00 €	2.625,00 €	heronrib 2000	30	suelo vestuario	59,00 €	1.770,00 €	
E014	1	máquina bíceps femoral sentado	997,00 €	997,00 €		60	espejos	30,00 €	1.800,00 €	
G137	3	soporte mixto barras y discos	220,00 €	660,00 €		4	equipos informáticos	1.500,00 €	6.000,00 €	
SA1814	2	sauna	5.619,50 €	11.239,00 €		4	mesas y sillas	200,00 €	800,00 €	
Ambiance	1	hidromasaje	8.294,00 €	8.294,00 €	<b>TOTALES</b>					<b>32.312,11 €</b>
ergoline 2201	2	solarium (rayos uva)	3.901,00 €	7.802,00 €						
	1	máquina expendedora snacks	4.327,00 €	4.327,00 €						
	1	máquina expendedora líquidos	4.086,88 €	4.086,88 €						
	1	máquina expendedora café	2.073,49 €	2.073,49 €						
5RA	1	fuentes	631,00 €	631,00 €						
C-1521-D	3	camillas masaje	191,00 €	573,00 €						
<b>TOTALES</b>				<b>83.694,37 €</b>						

## **ANEXO 5**

### **ESTATUTOS SOCIALES**

#### **TÍTULO I. DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO Y DURACIÓN**

##### **Primero. Denominación**

La sociedad se denominará “Renuévate. Centro Deportivo, Sociedad de Responsabilidad limitada”.

Se registrará por los siguientes estatutos y en cuanto en ellos no esté previsto, por las disposiciones legales que le sean aplicables.

##### **Segundo. Objeto**

La sociedad tendrá por objeto la prestación de servicios deportivos, fisioterapéuticos y estéticos.

##### **Tercero. Domicilio y Nacionalidad**

La sociedad tiene nacionalidad española y fija su domicilio en León, Avenida de la Universidad, s/n, CP 24007, pudiendo ser trasladada a cualquier lugar por acuerdo de los socios. La administración podrá decidir la creación, supresión y traslado de sucursales.

##### **Cuarto. Duración**

La duración de la sociedad será indefinida, dando comienzo a sus operaciones sociales desde el día de hoy con sujeción a lo dispuesto en el art. 11.3 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

#### **TÍTULO II. CAPITAL Y PARTICIPACIONES SOCIALES**

##### **Quinto. Capital**

El capital social es de 240.000 euros, y se encuentra dividido en un total de 40.000 participaciones sociales, de 6 euros de valor nominal cada una de ellas, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables y estarán totalmente desembolsadas.

**Sexto. Copropiedad, usufructo y prenda de acciones.**

En caso de copropiedad, usufructo o prenda de acciones, se estará a lo que sobre estos puntos dispone la vigente Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada. (Arts. 35, 36 y 37, L 2/1995, de 23 de marzo).

**Séptimo. Transmisión.**

El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiera comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha de fallecimiento del socio, o en la de la adjudicación judicial o administrativa. En cualquier caso, la transmisión de participaciones sociales debe constar en documento público. El adquirente de las participaciones sociales podrá ejercer los derechos de socio frente a la sociedad desde que ésta tenga conocimiento de la transmisión.

**Octavo. Transmisión**

Será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actos ínter vivos entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente. La transmisión por actos ínter vivos se regula por las siguientes reglas:

El socio que se proponga transmitir su participación o participaciones deberá comunicarlo por escrito a los administradores, haciendo constar el número y características de las participaciones que pretende transmitir, la identidad del adquirente y el precio y demás condiciones de la transmisión.

La transmisión quedará sometida al consentimiento de la sociedad, que se expresará mediante acuerdo de la junta general, previa inclusión del asunto en el orden del día.

La sociedad sólo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, por conducto notarial, la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones. No será necesaria ninguna comunicación al transmitente si concurrió a la junta general donde se adoptaron dichos acuerdos. Los socios concurrentes a la junta general tendrán preferencia para la adquisición. Si son varios los

socios concurrentes interesados en adquirir, se distribuirán las participaciones entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social.

El precio de las participaciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán convenidas y comunicadas a la sociedad por el socio transmitente. Si el pago de la totalidad o de parte del precio estuviera aplazado en el proyecto de transmisión, para la adquisición de las participaciones será requisito previo que una entidad de crédito garantice el pago del precio aplazado. En los casos en que la transmisión proyectada fuera a título oneroso distinto de la compraventa o a título gratuito, el precio de la adquisición será el fijado acuerdo por las partes y, en su defecto, el valor real de las participaciones el día en que se hubiera comunicado a la sociedad el propósito de transmitir. Se entenderá por valor real el que determine el auditor de cuentas de la sociedad.

El documento público de transmisión deberá otorgarse en el plazo de un mes a contar desde la comunicación por la sociedad de la identidad del adquirente o adquirentes.

El socio podrá transmitir las participaciones en las condiciones comunicadas a la sociedad, cuando hayan transcurrido tres meses desde que hubiera puesto en conocimiento de ésta su propósito de transmitir sin que la sociedad le hubiera comunicado la identidad del adquirente o adquirentes.

#### **Noveno. Transmisión Mortis-causa**

La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario la condición de socio. No obstante lo dispuesto los socios sobrevivientes, tienen derecho de adquisición de las participaciones del socio fallecido, apreciadas en el valor real que tengan el día del fallecimiento del socio, cuyo precio se paga al contado. El derecho de adquisición habrá de ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria.

#### **Décimo. Transmisión forzosa.**

En caso de transmisión forzosa de participaciones se estará a lo dispuesto en la vigente Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

(Art. 31, L 2/1995, de 23 de marzo).

**Decimoprimero. Libro de registro de socios.**

La sociedad llevará un libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre las mismas. En él se indicará la identidad y domicilio del titular de la participación o del derecho o gravamen constituido sobre aquélla. Cualquier socio podrá examinar el libro registro de socios, cuya llevanza y custodia corresponde al órgano de administración.

El socio y los titulares de derechos reales o de gravámenes sobre las participaciones sociales, tienen derecho a obtener certificación de las participaciones, derechos o gravámenes registrados a su nombre.

**TÍTULO III. ÓRGANOS SOCIALES**

**Decimosegundo.**

La sociedad actúa por medio de la junta general o reunión de socios para deliberar y formar la voluntad social por el sistema de mayorías. Los administradores, encargados de la gestión interna y de la representación de la sociedad frente a terceros.

**Decimotercero. Junta general.**

Los socios, reunidos en junta general, decidirán por la mayoría, los asuntos propios de la competencia de la junta. Todos los socios, incluso los disidentes y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la junta general.

**Decimocuarto. Clases.**

Las juntas pueden ser ordinarias, y universales. Será ordinaria la junta general que debe reunirse dentro del primer semestre de cada ejercicio para censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas, balance y memoria del ejercicio anterior, y resolver sobre la aplicación del resultado, sin perjuicio de poder tratar sobre cualquier otro asunto de su competencia. La junta será universal cuando esté reunido la totalidad del capital social y los asistentes acepten por unanimidad su celebración, sin necesidad de previa convocatoria, acordando el orden del día.

**Decimoquinto. Régimen.**

El régimen de constitución y funcionamiento de las juntas generales será el previsto por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

**Decimosexto. Convocatoria.**

La junta general será convocada por los administradores y, en su caso, por los liquidadores de la sociedad.

Los administradores convocarán la junta general para su celebración dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio con el fin de censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado. Si estas juntas generales no fueran convocadas dentro del plazo legal, podrán serlo por el juez de Primera Instancia del domicilio social, a solicitud de cualquier socio y previa audiencia de los administradores.

Los administradores convocarán asimismo la junta general siempre que lo consideren necesario o conveniente y, en todo caso, cuando lo soliciten uno o varios socios que representen, al menos, el 5 por 100 del capital social, expresando en la solicitud los asuntos a tratar en la junta. En este caso, la junta general deberá ser convocada para su celebración dentro del mes siguiente a la fecha en que se hubiere requerido notarialmente a los administradores para convocarla, debiendo incluirse necesariamente en el orden del día los asuntos que hubiesen sido objeto de solicitud. Si los administradores no atienden oportunamente a la solicitud, podrá realizarse la convocatoria por el juez de Primera Instancia del domicilio social, si lo solicita el porcentaje del capital social indicado anteriormente y previa audiencia de los administradores.

En caso de muerte o de cese del administrador único, de todos los administradores que actúen individualmente, de alguno de los administradores que actúen conjuntamente, o de la mayoría de los miembros del consejo de administración sin que existan suplentes, cualquier socio podrá solicitar del juez de Primera Instancia del domicilio social la convocatoria de junta general para el nombramiento de los administradores. Además, cualquiera de los administradores que permanezcan en el ejercicio del cargo podrá convocar la junta general con ese único objeto.

**Decimoséptimo. Asistencia.**

Todos los socios tienen derecho a asistir a la junta general.

El socio podrá hacerse representar en las reuniones de la junta general por medio de otro socio, su cónyuge, ascendientes, descendientes o persona con poder de representación general, contenido en documento público, con facultades para administrar todo el patrimonio que el representado tuviere en territorio nacional. La representación comprenderá la totalidad de las participaciones de que sea titular el socio representado y deberá conferirse por escrito. Si no constare en documento público, deberá ser especial para cada junta.

**Decimoctavo. Composición.**

La junta se constituirá bajo la presidencia del presidente del consejo de administración y, en su defecto, por el socio que elijan en cada caso los socios asistentes a la reunión. Actuará de secretario el que lo sea del consejo de administración y, en su defecto, el socio que elija la junta.

**Decimonoveno. Actas.**

Todos los acuerdos sociales deberán constar en acta. El acta incluirá necesariamente la lista de asistentes y deberá ser aprobada por la propia junta al final de la reunión o, en su defecto, y dentro del plazo de quince días, por el presidente de la junta general y dos socios interventores, uno en representación de la mayoría y otro por la minoría. El acta tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de su aprobación.

**Vigésimo. Funciones.**

Es competencia de la Junta General deliberar y acordar sobre los siguientes asuntos:

- La censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación del resultado.
- El nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.

- La autorización a los administradores para el ejercicio, por cuenta propia o ajena, del mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.
- La modificación de los estatutos sociales.
- El aumento y la reducción del capital social.
- La transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- La disolución de la sociedad.

### **Vigesimoprimer. Administradores.**

La sociedad será administrada por un consejo de administración. El mandato de los administradores será por un plazo de 5 años.

Corresponde al consejo de administración la representación y dirección de la empresa judicial y extrajudicialmente; la disposición a título oneroso de su patrimonio y todas las competencias necesarias para la administración, salvo las asignadas legal o estatutariamente de modo expreso a la junta general de socios, de las que serán sólo ejecutores. Podrán en consecuencia, y sin otra salvedad que la indicada, realizar todos los actos, incluso los de disposición de gravamen, y los de librar, endosar, adquirir, intervenir, aceptar, cobrar, descontar y negociar letras de cambio y pagarés, cartas-órdenes, cheques, facturas y otros documentos de giro y comercio; y autorizar todos los contratos que estimen necesarios para los intereses de la sociedad.

Los administradores quedan facultados para otorgar poderes dentro de sus facultades, a terceras personas, sean o no socios, y revocarlos así como nombrar a uno o varios gerentes con las facultades que consideren convenientes.

La ejecución de los acuerdos del consejo salvo expresa determinación en otro miembro del mismo o en el secretario corresponde al presidente.

### **Vigesimosegundo. Separación.**

Los administradores podrán ser separados de su cargo por la junta general aun cuando la separación no conste en el orden del día. Para el acuerdo de separación es necesaria una mayoría superior a la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social.

**Vigesimotercero.**

El cargo de administrador es gratuito.

**Vigesimocuarto.**

El consejo de administración tendrá un mínimo de 3 y un máximo de 7 miembros, un presidente y un secretario.

**Vigesimoquinto.**

El consejo de administración se reunirá siempre que lo requiera el interés de la sociedad, en el domicilio social o en cualquier otro lugar, correspondiendo convocarlo al presidente bien por iniciativa propia, bien a petición de 2 o más consejeros. La convocatoria se debe hacer por correo certificado y al menos con 5 días de antelación, a la fecha de la reunión, indicando el lugar y los asuntos a tratar.

**Vigesimosexto.**

El consejo sólo podrá deliberar válidamente cuando concurran a él, presentes o representados, más de la mitad de los miembros del mismo. La representación se justificará, sin perjuicio de otros modos, por carta o autorización personal, y deberá ser a favor de otro consejero.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría de votos que ostenten los presentes y representantes. El presidente tendrá en caso de empate voto dirimente.

**Vigesimoséptimo.**

El consejo de administración, con el voto de las dos terceras partes de sus componentes, podrá delegar con carácter indefinido, en uno o más de los miembros del consejo, con excepción de aquellas facultades que legalmente son indelegables.

Podrá asimismo, con igual mayoría, si lo estimara conveniente, acordar la creación de una comisión ejecutiva y fijar su composición, funcionamiento y facultades.

## **TÍTULO IV. CUENTAS ANUALES Y APLICACIÓN DEL RESULTADO**

### **Vigesimoctavo.**

El ejercicio social empezará el 1 de enero y terminará el 31 de diciembre de cada año, salvo el primer ejercicio, que comenzará el día del otorgamiento de esta escritura y terminará el 31 de diciembre del mismo año.

### **Vigesimonoveno.**

Todos los años, en el plazo máximo de 3 meses contados a partir del cierre del ejercicio social, los administradores realizarán las cuentas anuales (el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria), el informe de gestión y la propuesta de aplicación de resultados, redactado con la máxima claridad para que pueda saberse exactamente la situación económica de la sociedad, observándose en cuanto a su contenido, verificación, auditoría y formalidades, las reglas establecidas por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

A partir de la convocatoria de la junta general, cualquier socio podrá obtener de la sociedad, de forma inmediata y gratuita, los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma, así como el informe de gestión y, en su caso, el informe de los auditores de cuentas. En la convocatoria se hará mención de este derecho.

Durante el mismo plazo, el socio o socios que representen al menos el 5 por 100 del capital podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales.

### **Trigésimo.**

El beneficio de cada ejercicio si existiese, y se acordare su distribución se repartirá entre los socios en proporción a sus participaciones, sin perjuicio de las reservas legales, o de las voluntarias acordadas, todo ello de conformidad a la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

## **TÍTULO V. MODIFICACIÓN Y LIQUIDACIÓN**

### **Trigesimoprimer.**

Para la modificación de la sociedad, aumento o reducción de su capital, se estará a lo que disponga el artículo 53 de la Ley. Se cumplirán asimismo los requisitos de la Ley para acordar la fusión o transformación de la sociedad, su disolución o la modificación de cualquier forma de la presente escritura pública.

### **Trigesimosegundo.**

La sociedad se disolverá por las siguientes causas:

- Por acuerdo de la junta general adoptado con los requisitos y la mayoría establecidos para la modificación de los estatutos.
- Por la conclusión de la empresa que constituya su objeto, la imposibilidad manifiesta de conseguir el fin social, o la paralización de los órganos sociales de modo que resulte imposible su funcionamiento.
- Por falta de ejercicio de la actividad o actividades que constituyan el objeto social durante tres años consecutivos.
- Por consecuencia de pérdidas que dejen reducido el patrimonio contable a menos de la mitad del capital social, a no ser que éste se aumente o se reduzca en la medida suficiente.
- Por reducción del capital social por debajo del mínimo legal.

### **Trigesimotercero.**

En caso de disolución actuarán como liquidadores los mismos administradores, los cuales terminarán las operaciones pendientes, cobrarán los créditos y pagarán las deudas de la sociedad procediendo según determinan los artículos 59 y siguientes de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, con las más amplias facultades legales incluidas las de otorgamiento de poderes.

Los liquidadores quedarán facultados además para formalizar y documentar públicamente las extinciones o transmisiones de cualquier obligación o contrato al que estuviera obligada la sociedad.

## **TÍTULO VI. CLÁUSULA COMPROMISORIA**

### **Trigesimocuarto.**

Los socios quedan sometidos para todos los asuntos sociales, con renuncia expresa de su fuero propio, a la jurisdicción de los tribunales del domicilio de la sociedad.

Toda duda o cuestión sobre la eficacia, interpretación o cumplimiento de estos estatutos, bien durante la subsistencia de esta sociedad o bien en su caso durante el período de liquidación, así como toda cuestión o diferencia que se suscite entre los socios y la sociedad, o entre los primeros y los miembros del consejo, administradores, gerentes, apoderados y liquidadores en cuanto se refiera a asuntos sociales, siempre que no puedan ser resueltas por actuación estatutaria de los órganos de representación y administración de la sociedad, se resolverá por las normas de arbitraje de Derecho, regulado por la Ley de 5 de diciembre de 1988; excepción hecha de las motivadas por los acuerdos de los órganos sociales colegiados que hayan de tramitarse y revolveerse con sujeción a los preceptos de la Ley.

### **Trigesimoquinto.**

La remisión que en estos estatutos se hace a las normas legales, se entenderá hecha a las sucesivas que interpreten, amplíen, condicionen, modifiquen, sustituyan o deroguen las vigentes.

En León, Junio 2.013