



TRABAJO DE FINAL DE MÁSTER EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS DEL DEPORTE

PLAN DE EMPRESA DEVELITFIT S.L.

**Alumno:** Omar Janati Muñoa  
**Tutora:** M<sup>a</sup> Pilar López-Jurado González  
Barcelona, a 5 de Junio de 2014



## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se expone el plan de empresa de la creación de un nuevo concepto de centro fitness frente a la playa, en la isla de Ibiza.

Este nuevo concepto de centro fitness, se diferencia del resto al incluir zonas al aire libre con maquinaria de musculación, actividades de fitness y terraza de relajación/solárium; ofreciendo un ambiente de Beach Club con música electrónica y posibles actuaciones en directo de dj's, con una política de precios bajos o low cost donde el cliente pague por lo que utilice y con compromiso por el medio ambiente al disponer de sistemas de energías renovables y maquinaria fitness de bajo o nulo consumo energético.

Plan de empresa, Proyecto, Centro Fitness, Ibiza, Emprendeduría, Deporte.

# ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>I. PERSONA EMPRENDEDORA O EQUIPO FUNDADOR</b>	<b>1</b>
1.1. Identificación de la persona emprendedora o equipo fundador	1
1.2. Aportaciones económicas y acuerdos de participación en los resultados	1
<b>II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: EL SERVICIO</b>	<b>3</b>
2.1. Los servicios que componen la actividad general de la empresa	3
2.2. Necesidades que hay que cubrir	4
2.3. Ámbito de actuación	5
<b>III. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL MERCADO</b>	<b>13</b>
4.1. Análisis del entorno general	13
4.1.1. Entorno Económico	13
4.1.2. Entorno Socio-Demográfico y Cultural	14
4.1.3. Entorno Tecnológico	17
4.1.4. Entorno Político y Legal	18
4.1.5. Entorno Físico	¡Error! Marcador no definido.
4.2. Características del sector	19
4.3. Análisis de mercado	20
4.3.1. Descripción del mercado: Ámbito, evolución, tendencias	20
4.3.2. Segmentación del mercado	22
4.3.3. Análisis de los clientes: comportamiento del consumidor	24
4.3.4. Análisis de la competencia	27
4.3.5. Análisis de los proveedores	32
4.4. Anàlisis D.A.F.O. y C.A.M.E.	34
<b>V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b>	<b>39</b>
5.1. Visión y Misión	39
5.2. Objetivos de la empresa a corto y largo plazo	39
5.3. Estrategia competitiva de la empresa	40
5.4. Plan de actuaciones	40
<b>VI. PLAN DE MARKETING</b>	<b>41</b>
7.1. Público objetivo y previsión de ventas	41
7.2. Estrategia de Posicionamiento	47
7.3. Marketing Mix	47
6.1.1. Política de Servicio	47
6.1.2. Política de Precios	49
6.1.3. Política de Comunicación	51
6.1.4. Política de Distribución	53
<b>VII. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>55</b>
7.1. Descripción técnica del producto	55
7.2. Descripción del proceso de prestación del servicio	59
7.3. Capacidad instalada	61
7.4. Planificación y programación de la producción	63

7.5.	Logística y gestión de materiales:	64
7.5.1.	Plan de aprovisionamientos y compras	64
7.5.2.	Gestión de stocks: almacén.	66
7.5.3.	Gestión de pedidos de los clientes y distribución física	67
7.6.	Localización de la empresa	67
7.7.	Descripción del local y Distribución en planta: LAYOUT	68
7.8.	Gestión de la Calidad	70
7.9.	Gestión Medioambiental	71
<b>VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>73</b>
8.1.	Estructura organizativa: Organigrama	73
8.2.	Descripción de los puestos de trabajo	75
8.3.	Política de selección y contratación del personal	76
8.4.	Política salarial y costes laborales	77
8.5.	Retención y motivación del personal	79
8.6.	Seguridad e higiene en el trabajo	79
<b>IX. ESTRUCTURA LEGAL</b>		<b>80</b>
9.1.	Forma jurídica	80
9.2.	Trámites a realizar: agenda de constitución	81
9.3.	Obligaciones fiscales y formales necesarias para darse de alta	82
9.4.	Obligaciones laborales	84
9.5.	Otros aspectos a tener en cuenta	86
<b>X. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>		<b>88</b>
11.1.	Plan de Inversiones y de Necesidades Iniciales	88
10.1.	Plan de Financiación	89
10.2.	Cuenta de resultados provisional	89
10.3.	Previsión de tesorería	91
10.4.	Balance de situación provisional	92
10.5.	Punto de equilibrio de la empresa	92
<b>XI. DIRECCIÓN Y CONTROL</b>		<b>94</b>
11.1.	Plan de reuniones	94
11.2.	Indicadores de control	94
11.3.	Plan de contingencias	95
<b>XII. CONCLUSIONES. VALORACIÓN GLOBAL Y VIABILIDAD DE LA EMPRESA</b>		<b>96</b>
<b>XIII. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS</b>		<b>97</b>

# ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Repartición de las participaciones y aportes de los socios. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	1
<i>Tabla 2. Número de personas desempleadas en los municipios de Sant Antoni de Portmany y Sant Josep de Sa Talaia. Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (2013).</i>	14
<i>Tabla 3. Instalaciones deportivas en San Antonio. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. CSD. Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (2005).</i>	17
<i>Tabla 4. Practicantes deportivos de las zonas de influencia de VelitFit extrapolando los datos a nivel estatal a la población diana. Fuente: Encuesta de los Hábitos Deportivos en España (2011).</i>	21
<i>Tabla 5. Personas No-practicantes deportivos de las zonas de influencia de VelitFit extrapolando los datos a nivel estatal a la población diana. Fuente: Encuesta de los Hábitos Deportivos en España (2011).</i>	21
<i>Tabla 6. Cantidad aproximada de practicantes deportivos de la población diana de los municipios de Sant Antoni de Portmany y Sant Josep de sa Talaia, según el lugar de práctica. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	22
<i>Tabla 7. Relación entre los servicios que ofrece VelitFit S.L. y los servicios que demandan los diferentes perfiles de usuarios de centros fitness. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	24
<i>Tabla 8. Descripción de los usuarios de centros deportivos. Fuente: (Rial, Alonso, Rial, Picón, &amp; Varela, 2009).</i>	25
<i>Tabla 9. Actividad más practicada en un centro fitness según el género. Fuente: (Rial, Alonso, Rial, Picón, &amp; Varela, 2009).</i>	25
<i>Tabla 10. Resumen comparativo entre los diferentes centros de la competencia. Fuente: Elaboración propia.</i>	31
<i>Tabla 11. Lista de proveedores de maquinaria y materiales deportivos. Fuente: Elaboración propia (2013).</i>	33
<i>Tabla 12. Lista de proveedores provisionales de mobiliario, iluminación, control de accesos y sistema de calefacción y ACS. Fuente: Elaboración propia (2013).</i>	33
<i>Tabla 13. Lista de proveedores de merchandising y suplementos dietéticos. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	34
<i>Tabla 14. Análisis D.A.F.O activo de VelitFit. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	36
<i>Tabla 15. Plan de actuaciones PREN de VelitFit. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	38
<i>Tabla 16. Estimación de clientes potenciales totales que se pueden llegar a captar durante los 10 primeros años según la zona de procedencia y la temporada del año. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	43
<i>Tabla 17. Previsiones de ventas de VelitFit S.L. durante el primer año. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	44
<i>Tabla 18. Previsiones de ventas de VelitFit S.L. durante el segundo año. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	45
<i>Tabla 19. Previsiones de ventas de VelitFit S.L. durante el tercer año. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	46
<i>Tabla 20. Acciones promocionales y de publicidad previas a la apertura de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	53
<i>Tabla 21. Procesos de adquisición de los diferentes servicios. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	60
<i>Tabla 22. Horarios de las actividades dirigidas en temporada baja. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	62
<i>Tabla 23. Horarios de las actividades dirigidas en temporada alta. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	63
<i>Tabla 24. Plan de compras inicial (véase documento Excel anexo). Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	65
<i>Tabla 25. Planes de compra mensuales de consumibles, servicios profesionales independientes, suministros y tributos. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	66
<i>Tabla 26. Salario del personal y costes de personal de la empresa VelitFit S.L. durante los 2 primeros años. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	78
<i>Tabla 27. Salario del personal y costes de personal de la empresa VelitFit S.L. a partir del segundo año. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	78
<i>Tabla 28. Características básicas de una Sociedad Limitada. Fuentes: IPYME (2014).</i>	80
<i>Tabla 29. Plan de inversión inicial de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	88
<i>Tabla 30. Plan de financiación de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	89

<i>Tabla 31. Previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias del primer año de ejercicio de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	90
<i>Tabla 32. Previsión del plan de tesorería del primer año de ejercicio de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	91
<i>Tabla 33. Previsión de la proyección a tres años de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	92
<i>Tabla 34. Previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias a tres años de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	92
<i>Tabla 35. Cálculo del punto de equilibrio de varios productos/servicios. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	93
<i>Tabla 36. Costes Fijos mensuales de VelitFit S.L.. Fuente: Elaboración propia.</i>	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Porcentaje de la participación en los resultados de los socios. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	1
<i>Gráfico 2. Porcentaje europeo de usuarios de diferentes instalaciones deportivas. Fuente: Eurobarómetro (2014).</i>	9
<i>Gráfico 3. Clasificación de los sectores según su crecimiento. Fuente: Expansión (2013).</i>	11
<i>Gráfico 4. Evolución del crecimiento en volumen del PIB en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2013).</i>	13
<i>Gráfico 5. Pirámide poblacional del municipio de Sant Josep de Sa Talaia. Fuente: INE (2013).</i>	15
<i>Gráfico 6. Pirámide poblacional del municipio de Sant Antoni de Portmany. Fuente: INE (2013).</i>	16

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Mapa de posicionamiento de VelitFit respecto a la competencia. Fuente: Elaboración propia.</i>	29
<i>Ilustración 2. Logotipo de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	52
<i>Ilustración 3. Localización geográfica de VelitFit S.L. Fuente: Google Maps (2014).</i>	67
<i>Ilustración 4. Localización geográfica ampliada de VelitFit S.L. Fuente: Google Maps (2014).</i>	68
<i>Ilustración 5. Distribución de la planta baja de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	69
<i>Ilustración 6. Distribución de la primera planta de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	70
<i>Ilustración 7. Organigrama de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).</i>	74

## I. PERSONA EMPRENDEDORA O EQUIPO FUNDADOR

### 1.1. Identificación de la persona emprendedora o equipo fundador

El equipo actualmente estaría compuesto únicamente por el emprendedor y socio industrial y con ayuda de socios que aporten el capital económico al proyecto.

#### – Forma jurídica y justificación sobre su elección:

Se ha considerado más apropiado escoger la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL/SL), donde se justifica su elección en el apartado 10 de este mismo plan de empresa.

### 1.2. Aportaciones económicas y acuerdos de participación en los resultados

La idea de este proyecto, requiere de una inversión económica bastante importante, por lo que se intentará buscar dos socios capitalistas, que aporten la cantidad económica necesaria para poder llevarlo a cabo. De esta manera, mientras estos dos socios aportarían el capital (unos 400.000 € de los 552.358,92€ que requiere la inversión), yo como emprendedor, director del proyecto y socio industrial, aportaría trabajo y dedicación persona de 40 horas semanales, además de aportar también una cantidad económica de 144.000€ proveniente de un préstamo bancario y 6.000€ que se obtendrían de subvenciones.

El reparto porcentual de participación sería el siguiente:

Tipo de socio	Porcentaje de participación en los resultados	Aporte
Socio capitalista 1	20%	200.000€
Socio capitalista 2	20%	200.000 €
Emprendedor y socio industrial	5%	144.000 € más trabajo.

Tabla 1. Repartición de las participaciones y aportes de los socios. Fuente: Elaboración propia (2014).

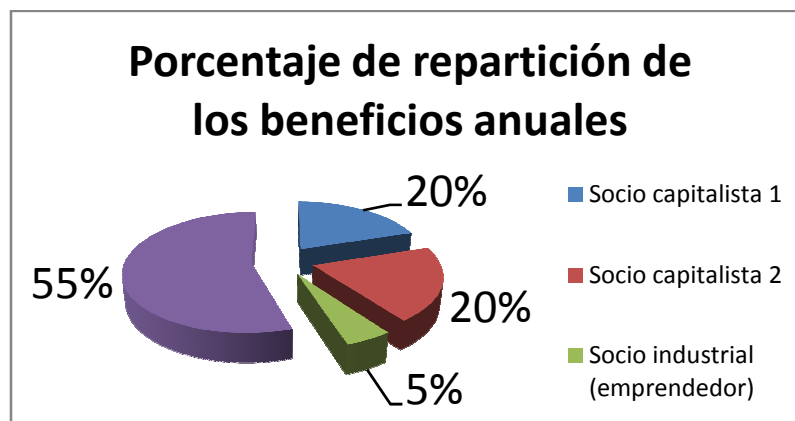


Gráfico 1. Porcentaje de la participación en los resultados de los socios. Fuente: Elaboración propia (2014).



Como se aprecia en el gráfico 1, los socios capitalistas aportaran y recibirán un 20 % de los beneficios anuales, mientras que yo y recibiré un 5% de los beneficios anuales (más el salario mensual. El porcentaje restante (el 55%) se reinvertirá en el centro, pudiéndose repartir una mayor cantidad entre los socios si se superasen las cifras esperadas.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: EL SERVICIO

### 2.1. Los servicios que componen la actividad general de la empresa

Según Rodrigues (2008), la percepción del entorno y ambiente físico de un gimnasio o centro deportivo, puede repercutir en la práctica de actividad física. Como ambiente físico de un gimnasio, podemos entender todo aquello que el usuario percibe mientras realiza ejercicio físico en el gimnasio (arquitectura y decoración, limpieza, temperatura, sonidos, equipamientos, humedad, iluminación, etc.). Estos pequeños detalles (entre otras cosas) pueden suponer el éxito o el fracaso del gimnasio, según como se gestionen.

Partiendo de esa premisa, mi idea de negocio se basa en la creación de un centro fitness junto a la playa, con maquinaria moderna, pesos libres y espacios al aire libre (cubierto con un techo de lamas orientables para evitar las altas temperaturas y lluvias), aunque también cuenta con una pequeña parte interior climatizada.

De esta manera el cliente ya no sentirá esa sensación de “encerramiento” que se puede llegar a sentir en la mayoría de centro fitness en la actualidad. Con esta propuesta el cliente es libre de realizar ejercicio en un entorno interior, como exterior siempre disfrutando de unas bonitas vistas a la playa y al mar, con lo que se pretende que su estancia en el centro fitness sea una experiencia muy agradable, rodeado del mejor ambiente físico posible lo más cercano a la naturaleza.

La empresa ofrecerá servicios deportivos (en un espacio tanto interior, como exterior) de uso de maquinaria y aparatos de musculación, máquinas cardiovasculares, actividades dirigidas y entrenamiento personal. Aunque éstas podrán ir variando con el tiempo ajustándose así a la demanda.

También se ofrecerá la venta de productos mediante máquinas de vending. Todo ello gestionado desde la perspectiva del “low-cost”, cada usuario pagará una tarifa diferente en función de lo que consuma, a mayor servicio mayor será también la tarifa a desembolsar.

El espacio interior estará compuesto por:

- La entrada al recinto y la terminal informática para las inscripciones.
- Maquinaria y material fitness.
- Vestuarios.
- 2 salas de actividades dirigidas.
- Zona de estiramientos.
- Máquina de vending.

El espacio exterior estará compuesto por:

- Maquinaria y material fitness.
- Zona polivalente.
- Zona de estiramientos.
- Terraza.

Para inscribirse al centro fitness se hará mediante un terminal informático en el que se podrá formalizar el pago de la cuota tanto en metálico como con tarjetas de crédito/débito. El acceso al centro fitness se realizará mediante un control de acceso automático que funcionará mediante la huella dactilar, además para evitar que la gente

pueda colarse al recinto se dispondrá de una valla metálica que rodeará toda la zona exterior y que a la vez permita disfrutar de las vistas a los clientes del centro fitness.

Cabe destacar, que en un futuro y de forma adicional cabría la posibilidad de organizar actividades fuera del recinto como torneos deportivos y actividades acuáticas en la playa, rutas en bicicleta, excursiones, etc. todo ello siempre previo estudio de la demanda.

## 2.2. Necesidades que hay que cubrir

Según la guía ACSM de prescripción de ejercicio físico (Thomson, 2012), la práctica regular de ejercicio físico contribuye en la prevención de diversas enfermedades físicas y mentales tales como la diabetes tipo II, la obesidad, el riesgo de enfermedades coronarias, la depresión, la osteoporosis, el cáncer de mama y de colon. Además mejora la capacidad ventilatoria, reduce el colesterol de baja densidad LDL (malo) y aumenta el colesterol de alta densidad (HDL) (bueno).

Con esta idea se desea cubrir la necesidad de poder realizar ejercicio físico regular, para así contribuir en la lucha contra la creciente epidemia del sedentarismo y las enfermedades que derivan de ésta.

La población diana a la que va dirigida este proyecto, son en primer lugar los residentes entre 16 y 54 años de edad del municipio de Sant Antoni de Portmany y “Cala de Bou” (municipio de Sant Josep de saTalaia). En segundo lugar los trabajadores temporales de las mismas zonas, y en tercer lugar, los turistas activos que acuden a dichas zonas. El perfil de personas al cual se quiere dirigir la empresa, generalmente sería una persona joven de clase media/media-alta, que le guste cuidar la imagen personal y la salud practicando deporte y acudiendo al centro fitness y que le guste la música electrónica y el ambiente de los “Beach Club” (en pleno auge en la isla).

Muchas son las personas jóvenes que visitan los municipios de San Antonio durante la época estival atraídos por la oferta de ocio y turística que ofrece la isla de Ibiza, pero muchos de ellos no quieren perder el hábito de poder seguir entrenando en un centro fitness como realizaban en sus poblaciones de origen y cuidar su aspecto físico, sin perder ni un segundo de poder disfrutar de la isla.

Sucede lo mismo con aquellas personas jóvenes que acuden a la isla en busca de trabajo durante el verano debido a que durante esos meses aumenta la oferta laboral, así como aquellas personas residentes todo el año, que buscan poder compaginar su trabajo con el disfrute de la isla, pero también manteniendo sus hábitos entre los que se incluye el acudir a un centro fitness a practicar ejercicio físico.

Para todos ellos, qué mejor forma que hay de poder entrenar en unas instalaciones cercanas a la playa que permiten disfrutar de un entorno abierto al aire libre, con unas maravillosas vistas al mar y con una música atractiva que evoque en el usuario la sensación de seguir disfrutando del ocio y ambiente de “fiesta continua” que ofrece la isla, pero de una manera saludable. Además durante la temporada baja, los residentes podrían seguir disfrutando del centro ya que se mantendría abierta la zona interior y la exterior (mediante un cerramiento de vidrio, garantizando así las magníficas vistas al mar).

Este centro fitness se situaría en el paseo de la playa del Arenal del municipio de San Antonio, que a la vez es una zona muy próxima a la zona de Cala de Bou (perteneciente al municipio de “Sant Josep de saTalaia”), con lo cual se podría abarcar un número de clientes potenciales más amplio. Es una zona muy concurrida, donde la gente suele acudir a pasear y a realizar ejercicio (correr, ir en bicicleta, patinar, etc.), cuenta con varios hoteles situados a lo largo del recorrido, carril bici, así como bares de copas y restaurantes. La playa del Arenal es una playa muy amplia, donde ya se han realizado algunos torneos deportivos de piragüismo, rugby, fútbol y voleibol. Además cuenta con una escuela de piragüismo, vela y submarinismo, con los que se podría establecer un convenio para ampliar la oferta del centro fitness.

### **2.3.   Ámbito de actuación**

El ámbito de actuación de la empresa, es local, pero aunque esté situado en el municipio de “Sant Antoni de Portmany” (Ibiza), la difusión de la publicidad se realizaría de forma directa en toda la isla, pero cabe destacar que esta publicidad podrá ser incluso a nivel internacional. Ya que al dirigirse también hacia el público extranjero que acude a la isla, éstos indirectamente realizarán promoción del gimnasio en sus respectivos países mediante el “boca-oreja” o merchandising que hayan adquirido en el propio centro. De modo que ello aumenta las posibilidades de hacer que el centro se convierta en una posible referencia internacional como ya ha sucedido con otras empresas en la isla de Ibiza.

El público de los servicios que ofrece la empresa, va enfocado a particulares que quieren realizar ejercicio físico en un centro de fitness pero en un entorno diferente al tradicional. El cliente dispondrá de varias tarifas según los servicios que desee disfrutar y el período de permanencia, siendo más económico si se contratan menos servicios y un mayor tiempo de permanencia. Sin olvidar que también se ofrecerán descuentos atractivos (en comparación con la competencia) para aquellos usuarios que deseen pagar por días, ya que de esta manera se conseguirá estimular a aquellos turistas que acudan a Ibiza durante un corto período de tiempo y desean realizar ejercicio físico en el centro.

### III. MARCO TEÓRICO

*“¿Por qué sentarse cuando puedes caminar, por qué caminar cuando puedes correr?”.*  
(Matson, 2012).

El ser humano, desde sus orígenes ha sufrido grandes cambios en su estilo de vida, y aunque muchos de estos cambios que han influido y han favorecido la calidad de vida (como por ejemplo la medicina), muchos otros avances han supuesto un deterioro, ya que ha pasado de ser un ser totalmente activo y autosuficiente (buscando su propio alimento y recolectando, luchando, creando sistemas de almacenaje de los alimentos y climatización totalmente ecológicos, etc.), a convertirse en un ser sedentario, consumista y acomodado.

Según (Márquez, Rodríguez, & De Abajo, 2006), el avance de la ciencia y de las nuevas tecnologías desde mitad del siglo XIX, han convertido al ser humano, en un ser mal adaptado a un tipo de vida en el que existe una gran cantidad de energía y recursos disponibles, y en el que no es necesario realizar apenas ningún esfuerzo físico para acceder a ellos, por lo que se acaban consumiendo de manera irracional, este hecho, se da sobre todo en aquellos países desarrollados.

Estos problemas, que actualmente son causa de gran preocupación por la gran repercusión que están teniendo de forma negativa en la salud de las personas (obesidad, diabetes, hipertensión, infartos, cáncer), y en medio en el que habita (cambio climático, sequías, desaparición de especies animales, contaminación, etc.), aunque tienen solución y se les podría poner fin.

Un informe del “Swedish Ministry of the Environment”, (2010) sugiere que se deberían realizar esfuerzos para promover y establecer un estilo de vida sustentable. Ello consistiría en la replantar una nueva forma de vida, otra manera de comprar y consumir, y de organizar la vida cotidiana. Así se deberían modificar la forma de socializarse, educar, compartir y transformar la sociedad para vivir en armonía con la naturaleza, escogiendo sabiamente los mejores sistemas de transporte, alimentación, comunicación, energéticos y de tratamiento de residuos.

Según este mismo informe, tradicionalmente se ha considerado al consumo como un el motor de crecimiento y desarrollo de un país, sin embargo los actuales modelos de consumo, demuestran que no son sustentables. Ya que además, muchas son las personas que recurren al consumo como una forma de autocomplacencia y reconocimiento social (modas), lo cual acaba siendo considerado como un requisito para conseguir la felicidad. Sin embargo, el mismo estudio indica que las últimas investigaciones demuestran que aumentar el PIB no se traduce en la generación de estilos de vida más felices o satisfechos.

Para solucionar el problema del sedentarismo y las enfermedades asociadas, el mejor remedio es la práctica física. Son numerosos los estudios y autores que respaldan los beneficios de la actividad física para la salud. A través del estudio de Framingham (iniciado en 1948), centrado en identificar los factores comunes o características que contribuyen a enfermedades cardiovasculares, Kannel, (1967) publica un estudio en, en el que se relaciona la práctica de actividad física habitual con la disminución del riesgo de sufrir enfermedades coronarias.

Cogiendo como indicadores objetivos de actividad física el aumento de peso, la capacidad vital y la tasa de pulso en reposo, quienes no tenían ninguno de estos tres rasgos fueron considerados como los más activos, mientras que los que poseían dos o más de estos rasgos fueron considerados los más sedentarios. La gráfica muestra que los más sedentarios tenían una mortalidad por enfermedad coronaria cinco veces mayor que los más activos.

Warburton, Whitney, & Bredin, (2006), realizan una revisión bibliográfica para proporcionar una mayor comprensión del papel que desempeña el sedentarismo en el desarrollo de enfermedades crónicas y muerte prematura, confirmando que hay una evidencia irrefutable de la eficacia de la actividad física regular en la prevención de varias enfermedades crónicas (por ejemplo, enfermedades cardiovasculares, diabetes, cáncer, HTA, obesidad, osteoporosis o depresión) y muerte prematura.

En el estudio de Herrera, Rojas, & Vello, (2001), se pone en manifiesto que la práctica regular de ejercicio se asocia a una disminución de la mortalidad global ajustada por la edad y a un aumento de la esperanza de vida en más de 2 años sobre la media poblacional. También reduce el riesgo de desarrollar enfermedad coronaria o la muerte por ésta, de diabetes mellitus tipo 2, hipertensión arterial y distintos tipos de cáncer, disminuye los síntomas de ansiedad y depresión, contribuye a evitar la osteoporosis y a mantener la funcionalidad de músculos y articulaciones, y puede ayudar a los ancianos a vivir independientes y prevenir caídas y fracturas.

Respecto a la cantidad saludable de actividad física, el ACSM (2011) recomienda que la prescripción de actividad física se base en la frecuencia, intensidad y duración del entrenamiento, el tipo de actividad y el nivel inicial de condición física. Para conocer la cantidad de actividad física “saludable”, se debe atender a los siguientes factores:

- Frecuencia del entrenamiento: 3-5 días a la semana.
- Intensidad del entrenamiento: del 55% al 90% de la frecuencia cardiaca máxima (FCmáx.), o del 40% al 85% del máximo consumo de oxígeno de reserva (VO2R) o ritmo cardíaco máximo de reserva (FCR).
- Duración del entrenamiento: 20-60 minutos de forma continua o intermitente (un mínimo de 10 min cada sesión acumuladas a lo largo del día) de actividad aeróbica. La duración dependerá de la intensidad de la actividad, por lo que, actividades de menor intensidad deben llevarse a cabo durante un período de tiempo más largo (30 minutos o más), y, a la inversa.

Como ya se ha visto, es evidente que la práctica física regular, es un hábito que puede prevenir de muchas enfermedades, y un lugar idóneo para llevarlo a cabo son los gimnasios y centros deportivos.

Según un estudio del CSD (García & Llopis, 2011) tan solo un 30% de la población Española práctica deporte en su tiempo libre, y un 53% sale a andar o pasear, por el contrario, encontramos que un 70% dedica su tiempo libre a ver la televisión, es decir, a estar físicamente inactivo. Por tiempo libre entendemos lo que sugiere Miranda, (2006): *“Tiempo libre es el tiempo que queda libre de las necesidades y obligaciones cotidianas, y se emplea en lo que uno quiere, esto es lo que se conoce comunmente como ocio”*. Además, Touraine (en Miranda, 2006), añade que *“el ocio como cualquier*

*actividad fuera del trabajo estricto, engloba la mayor parte de los rasgos culturales de una sociedad, como la vida religiosa, los juegos, la actividad política o el deporte”.*

Atendiendo a estas premisas, y observando los hábitos deportivos de la sociedad Española, vemos que aunque sea cierto que muy pocas personas no realizan actividad física en su tiempo de ocio, el porcentaje de españoles que indican pertenecer a algún gimnasio, ha aumentado considerablemente durante la última década, pasando de un 3% de los encuestados en el año 2000, a un 10% de los encuestados en el año 2010, según el estudio del CSD (García & Llopis, 2011)

Los datos anteriores, reflejan que el sector del fitness y los gimnasios están en auge. Si analizamos los datos del Eurobarómetro (Directorate General for Communication of European Commission, 2014), vemos que en dicho estudio el porcentaje de españoles usuarios de centros fitness se sitúan en un 19%, un porcentaje bastante alto si se compara con años anteriores (en el mismo estudio del año 2012 presentaba un porcentaje de sólo un 4%). Cabe destacar un aspecto muy positivo, y es que según el mismo estudio, una gran parte de la sociedad española que realiza actividad física regular, lo realiza con el propósito de mejorar su salud, con un 73% del total de población encuestada. Este dato es alentador, ya que parece que poco a poco la sociedad parece ir concienciándose de la importancia de la actividad física para mantener y mejorar la salud, y por ende, la calidad de vida.



QD7 Earlier you said you engage in sport or other physical activity, vigorous or not. Where do you engage in sport or physical activity?

	In a park, outdoors, etc.	At home	On the way between home and school, work or shops	At a health or fitness centre	At work	At a sport club	At a sport centre	At school or university	Elsewhere (SPONTANEOUS)	Don't know
EU28	40%	36%	25%	15%	13%	13%	8%	5%	4%	4%
BE	32%	38%	29%	11%	13%	17%	9%	6%	5%	4%
BG	25%	52%	21%	12%	10%	5%	4%	6%	5%	4%
CZ	42%	46%	25%	17%	19%	11%	11%	5%	1%	1%
DK	50%	39%	29%	26%	18%	22%	7%	7%	3%	3%
DE	42%	46%	27%	16%	15%	21%	5%	4%	2%	2%
EE	47%	41%	24%	12%	20%	14%	7%	7%	3%	3%
IE	44%	27%	14%	16%	7%	18%	7%	5%	6%	2%
EL	33%	31%	41%	20%	10%	8%	5%	3%	4%	0%
ES	51%	14%	31%	19%	8%	9%	11%	2%	4%	1%
FR	42%	27%	16%	5%	15%	17%	7%	5%	5%	4%
HR	30%	44%	23%	9%	10%	8%	7%	3%	4%	5%
IT	36%	13%	23%	15%	4%	7%	19%	4%	5%	2%
CY	33%	36%	30%	22%	11%	5%	4%	7%	5%	0%
LV	42%	49%	34%	6%	25%	6%	8%	8%	1%	2%
LT	28%	63%	29%	2%	19%	12%	3%	8%	5%	3%
LU	36%	35%	11%	14%	11%	16%	9%	7%	4%	3%
HU	16%	51%	29%	6%	13%	5%	3%	5%	3%	5%
MT	29%	19%	36%	12%	7%	11%	9%	5%	7%	1%
AT	54%	43%	30%	19%	10%	12%	5%	5%	9%	1%
NL	37%	35%	29%	18%	13%	23%	10%	6%	5%	2%
PL	35%	37%	24%	9%	7%	5%	6%	7%	3%	8%
PT	44%	14%	25%	17%	5%	7%	3%	4%	5%	2%
RO	19%	53%	24%	6%	5%	3%	2%	6%	4%	16%
SI	60%	54%	24%	6%	5%	9%	8%	4%	4%	1%
SK	36%	54%	36%	13%	18%	8%	5%	7%	3%	2%
FI	72%	43%	47%	27%	15%	7%	12%	5%	5%	1%
SE	55%	46%	38%	40%	15%	12%	6%	6%	3%	1%
UK	38%	40%	22%	21%	18%	11%	9%	4%	6%	4%

<b>Highest percentage per country</b>	<b>Lowest percentage per country</b>
Highest percentage per item	Lowest percentage per item

Gráfico 2. Porcentaje europeo de usuarios de diferentes instalaciones deportivas. Fuente: Eurobarómetro (2014)

Como ya hemos visto anteriormente, el ser humano y sus costumbres han ido evolucionando a lo largo del tiempo, lo mismo ha sucedido en los gimnasios, un sector que desde la antigüedad hasta la actualidad ha tenido una gran importancia en la sociedad por su aportación tanto en lo social, lo económico y la salud.

Reverter & Barbany, (2007) realizan un análisis evolutivo de los gimnasio enfocados a la mejora de la salud. En él, se puede observar como ha ido evolucionando la oferta de actividades de estos centros desde el siglo XIX a raíz de los diferentes movimientos de las diferentes escuelas europeas de gimnasia (la Escuela Sueca, la Escuela Francesa, la Escuela Alemana y la Escuela Inglesa).

En España, el incremento de los gimnasios se notó realmente en la década de los ochenta, cuando se popularizaron dos tipos de gimnasios: los que ofrecían artes marciales, y los que se dedicaban al culturismo y a la mejora de la apariencia física. Y no fue hasta 1985, cuando gracias al trabajo del Doctor Kenneth Cooper en los EEUU, se popularizaron las actividades rítmicas coreografiadas y sucesoras de la gimnasia tradicional sueca, tales como el aeróbic y sus derivados, que cambiaron la manera



deconcebir los gimnasios, ya que fue a partir de entonces cuando el gimnasio pasó a considerarse un lugar divertido y ameno.

Más adelante, durante la década de los noventa, el número de gimnasios se incrementó de nuevo notablemente, así como su competencia. Cada vez la modernización y actualización de sus actividades era un requisito indispensable para mantenerse a flote. Fue aquí cuando surgen los conceptos de gimnasios tradicionales (donde su objetivo específico es el desarrollo, fortalecimiento y flexibilidad del cuerpo mediante la práctica de determinados ejercicios) y centros de fitness, éstos últimos van más allá e incluyen la potenciación física, pero también el control emocional, la educación sanitaria, la correcta práctica dietética, el control y vigilancia médica

Sin embargo, esta evolución continuó hasta nuestros días, donde a lo largo del siglo XXI han ido surgiendo nuevas corrientes y conceptos de centros, como los centros Wellness (muy similares a los centros fitness pero incluyen spas y muchos más servicios enfocados a la mejora de la salud), y los balnearios (que además de tener un enfoque totalmente saludable, tiene un ápice de enfoque turístico). Así como han ido evolucionando los centros, paralelamente también lo han ido haciendo las actividades y servicios que ofrecen. De hecho, según Thompson, (2013), las nuevas tendencias del fitness para el año 2014 que todo centro debería tener en cuenta, son las siguientes:

1. Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT).
2. Entrenamiento con autocargas.
3. Profesionales en fitness formados y con experiencia.
4. Entrenamientos de fuerza.
5. Ejercicio para la pérdida de peso.
6. Entrenamientos personales.
7. Programas de entrenamientos para personas mayores.
8. Entrenamiento funcional.
9. Entrenamiento personal en grupos.
10. Yoga.
11. Programas de ejercicio para tratar y prevenir la obesidad infantil.
12. Promoción de la salud en el centro de trabajo.
13. Entrenamiento del “core”.
14. Actividades en el exterior.
15. Entrenamiento en circuitos.
16. Evaluación de las mejoras conseguidas por la realización de ejercicio físico.
17. “Wellness Coaching”
18. Entrenamientos específicos de deportes.
19. Programas de incentivos en el trabajo por asumir hábitos saludables.
20. Boot Camp.

Pese a haber observado que durante los últimos años el número de centros fitness, Wellness y gimnasios en España han aumentado enormemente, bien es cierto que como muchas otras empresas del sector deportivo y otros sectores, han sufrido el varapalo de la elevada subida del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), de un 8% a un 21%. Esto, según Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, (2012), ha supuesto la desaparición de más de 12.500 puestos de trabajo en el sector y una caída de clientes del 18%, cifras que no son nada alentadoras, aunque sin embargo se ha de tener en cuenta que pese a ello, el sector deportivo sigue siendo uno de los que mayor

estabilidad y rentabilidad tienen, ya que si nos fijamos en los datos de Cerezal, (2013), vemos que el sector de actividades deportivas y recreativas creció un 4,8% durante el primer trimestre de 2013 respecto al ejercicio anterior, y se situó como el séptimo sector que más ha aumentó el pasado año.



Gráfico 3. Clasificación de los sectores según su crecimiento. Fuente: *Expansión* (2013).

Analizados los puntos anteriores, y considerando la importancia que un centro fitness tiene en la sociedad, considero una buena opción la creación de un centro fitness en la Isla de Ibiza, teniendo en cuenta que no se trataría de un centro fitness común, sino que incluiría todos aquellos aspectos y servicios que hiciesen de ese centro algo único y diferenciador, como es el disponer de una sala fitness al aire libre frente a la playa, que como señala (Thompson, 2013), las actividades en el exterior son una tendencia fitness en el año 2014, y es muy probable que perdure durante los próximos años. Además, sería un aliciente para mejorar la imagen del turismo de la isla, ofreciendo una alternativa saludable a la oferta de ocio insalubre que abunda en Ibiza durante la temporada estival, y que en muchas ocasiones de forma errónea se asocia al estilo musical predominante que es la música electrónica. De esta manera, el centro ofrecería en su exterior un ambiente Beach Club con música electrónica al aire libre, pero en un entorno sano muy diferente al que se tiene acostumbrado a observar durante la noche Ibicenca.

Se ha de tener en cuenta, que el turismo veraniego es la principal fuente de ingresos en la isla, ya que gracias a él se generan miles de puestos de trabajo en diversos sectores, especialmente en el servicios. Sin embargo, y según (Forcades & Martorell, 2003) la cada vez más preocupación por la salud y el bienestar, ha contribuido a aumentar la práctica deportiva y de ejercicio físico en los países más desarrollados, y buena parte de estos consumidores continúa sus prácticas durante las vacaciones, incluso para alguna

de estas personas convierte la práctica deportiva en su principal motivador turístico. A este tipo de turismo, se le denomina “turismo activo”, y el cual según Forcades & Martorell, (2003), goza de elevadas tasas de crecimiento y rentabilidad económica superior a la media, por lo que es un aliciente más para la puesta en marcha del proyecto.

Para llevar la puesta en marcha de este centro fitness que se pretende crear, se ha considerado esencial la realización previa de un plan de empresa con el que se pueda estimar la viabilidad o inviabilidad del proyecto.

Como bien indica Kuratko and Hodgetts (2001, en Mason & Stark, 2004), el plan de empresa es la documentación mínima que puede requerir una fuente financiera, ya que según Mason and Harrison, (1996, en Mason & Stark, 2004), tres cuartas partes de los inversores o “Business Angels” exigen el plan de empresa antes de considerar si se analizará la idea.

Además, para un plan de empresa sea lo más útil y fiable, deberá atender y analizar las siguientes áreas según Woods, (s.f.):

1. Análisis del sector
2. Entorno situacional
3. Objetivos
4. Productos y servicios que ofrece
5. Análisis del mercado
6. Análisis D.A.F.O.
7. Estrategia de marketing
8. Localización e imagen
9. Aspectos legales
10. Previsión de pérdidas y ganancias
11. Punto de equilibrio
12. Conclusión de viabilidad

Por ello, en el presente plan de empresa, se abarcan todas y cada una de estas áreas, realizando un análisis exhaustivo de cada apartado, para intentar que la previsión del futuro proyecto sea lo más fiable posible, y ofrezca una visión objetiva sobre la viabilidad real del negocio, negocio que más allá del punto de vista económico, contribuirá en la promoción de actividad física, que como se ha visto al inicio de este punto es inherente al ser humano desde su existencia.

## IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL MERCADO

### 4.1. Análisis del entorno general

#### 4.1.1. Entorno Económico

A nivel estatal, el marco económico español y de otros países, está marcado por la gran crisis económica mundial que comenzó en el año 2008 y que actualmente sigue vigente. Esta crisis en España viene debida principalmente a la caída drástica que se dio en el sector inmobiliario y de la construcción, que hasta entonces había sido el principal motor del país. Ello se observa claramente en la siguiente gráfica que muestra cómo ha ido disminuyendo progresivamente el PIB desde el año 2008 que comenzó la crisis (véase Gráfico 4).

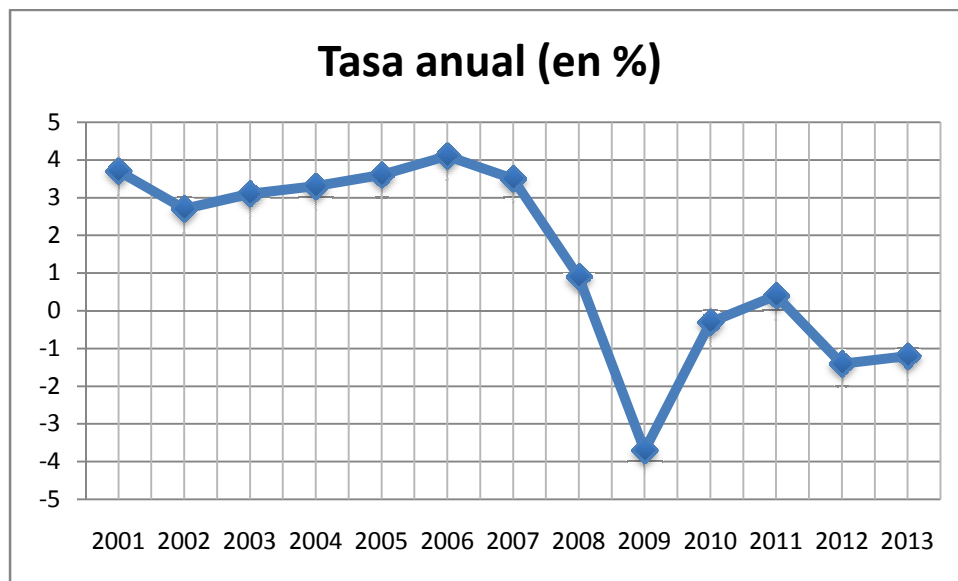


Gráfico 4. Evolución del crecimiento en volumen del PIB en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2013).

Otro factor a tener en cuenta es la tasa de desempleo, que al contrario que el PIB, ésta ha ido en aumento durante los últimos años desde el año 2008, situándose en el año 2013 en torno al 26% de la población activa española, lo que equivale a 5.896.300 personas según los datos de la EPA (Encuesta de Población Activa) del 4º trimestre (Instituto Nacional de Estadística, 2013), donde también se señala que las Islas Baleares (que es donde se situará el centro fitness) en términos relativos ha sido de las comunidades donde más ha aumentado el paro en este último año 2013.

Aun así, según datos de la CAEB (Confederación de Asociaciones de Empresarios de Baleares) también existen datos positivos que señalan que Ibiza junto a Formentera son las islas donde se ha registrado una crecida de un 2% de su PIB durante el 2013. Cabe destacar que el sector que más ha crecido en estas islas son el de los servicios, el cual ha aumentado en un 2,1% en 2013 respecto al año anterior, lo cual se podría traducir en mayores posibilidades de éxito de este proyecto.

San Antonio es un municipio donde la economía proviene principalmente del sector servicios (el 73,5% del total) por la gran cantidad de turistas que visitan esta población durante la época estival, la segunda actividad económica predominante es la

construcción (con un 17, 9%, aunque actualmente está en declive), seguido por la industria (5,4%) y la agricultura (3,3%).

El nivel de desempleo en el municipio es mucho más alto durante la temporada baja, así, vemos que en según datos del Servicio Público de Empleo Estatal (2013), la diferencia de la tasa de desempleo entre la temporada baja (cuando más elevada es la cifra de desempleo) y la temporada alta en San Antonio es del 58,5% y del 54% en el municipio de San José.

	<b>Temporada baja (Enero de 2013)</b>	<b>Temporada alta (Agosto de 2013)</b>
San Antonio	2.153 desempleados	1.259 desempleados
San José	1.741 desempleados	940 desempleados

*Tabla 2. Número de personas desempleadas en los municipios de Sant Antoni de Portmany y Sant Josep de SaTalaia. Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (2013).*

En cuanto al transporte y movilidad, la isla de Ibiza cuenta con varias de bus que funcionan con bastante frecuencia y a pleno rendimiento durante la temporada alta (Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y principios de Octubre), sin embargo el resto del año muchas de estas líneas desaparecen y las pocas que permanecen activas lo hacen con muy pocas frecuencias. Además cabe añadir que suelen tener unos precios muy elevados por trayecto.

Las líneas de bus que tienen paradas cercanas al emplazamiento del centro fitness son la línea dos, la cuatro, la cinco, la seis, la siete, la ocho y la nueve.

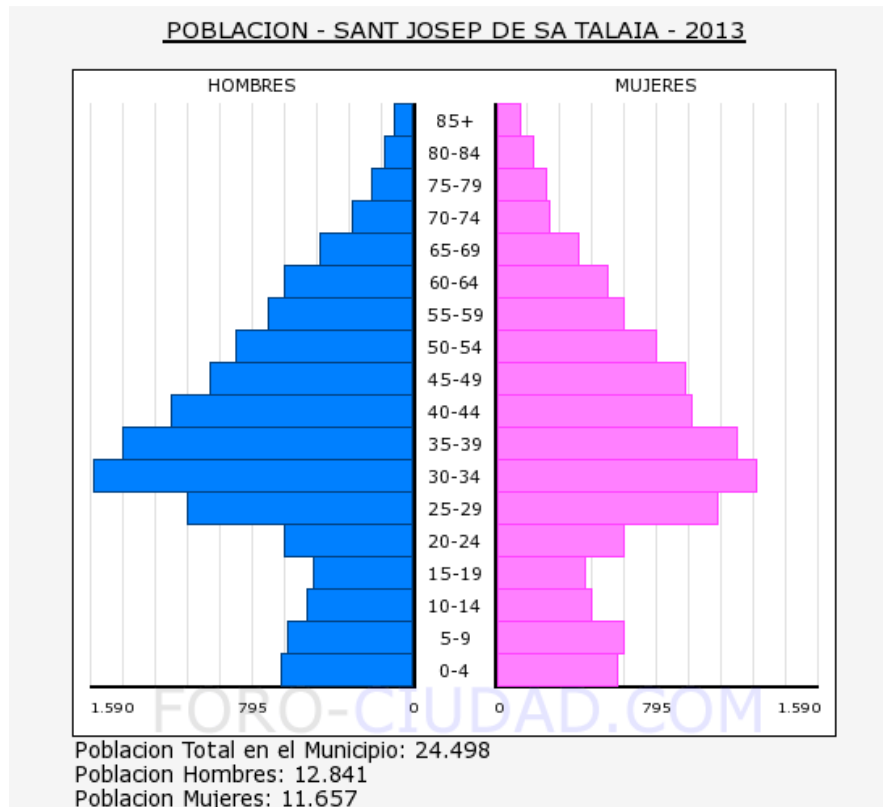
Por otro lado, la isla también cuenta con un servicio de Taxis con bastantes estaciones y a unos precios bajos en comparación con algunas ciudades del resto de España. La estación de taxis más cercana se encuentra a unos 500 metros, situada en la estación de autobuses del municipio de San Antonio.

Sin embargo para acudir al centro se podrá realizar caminando por su proximidad al núcleo residencial y oferta hotelera de la zona, además de poder hacerlo en coche particular ya que existe un amplio parking gratuito próximo a la zona donde se llevaría a cabo este proyecto.

#### **4.1.2. Entorno Socio-Demográfico y Cultural**

El municipio de Sant Antoni de Portmany donde se pretende implantar este centro fitness, cuenta con una población variable según la época del año.

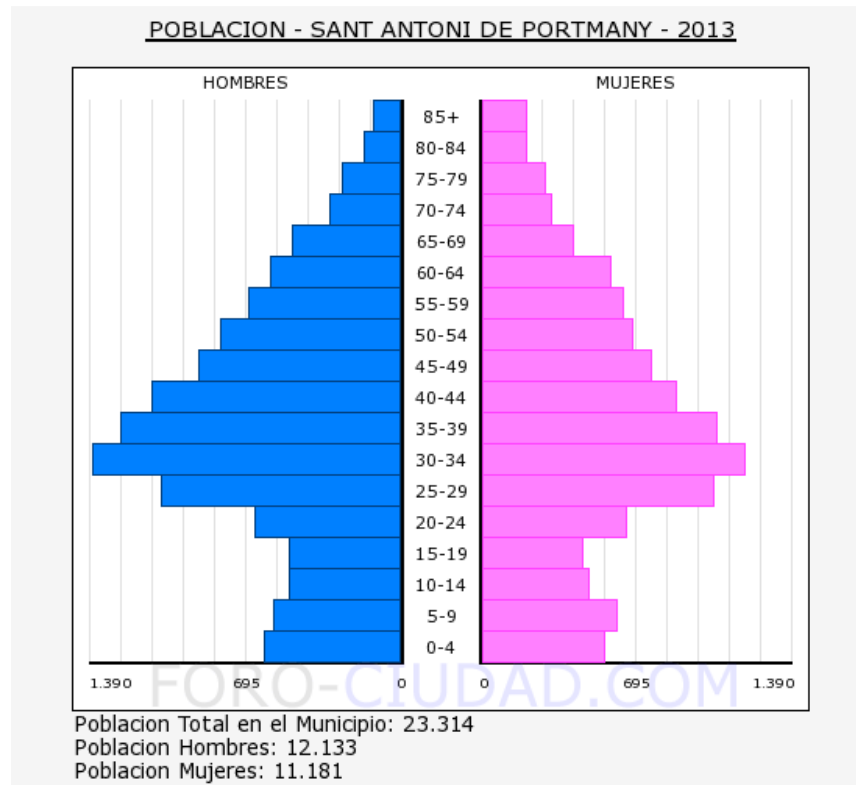
Durante la temporada baja que va desde mediados de Octubre hasta Mayo, la población total residente en el municipio es de unos 23.314 habitantes censados en el año 2013, de los cuales 12.133 son hombres y 11.181 son mujeres. Si a estos datos le sumamos la población residente en el municipio de Sant Josep de sa Talaia situado muy próximo al emplazamiento del centro, vemos que la población residente en la zona (unos 24.498 habitantes) aumenta hasta situarse en torno a los 47.812 habitantes totales según datos del Instituto Nacional de Estadística (2013), existiendo un predominio de una población joven entre los 25 y 50 años de edad.



*Gráfico 5. Pirámide poblacional del municipio de Sant Josep de SaTalaia. Fuente: INE (2013).*

Volviendo a centrarnos de forma más específica en la población del municipio de emplazamiento del centro, vemos que en San Antonio hay una población total de hombres y mujeres entre 15 y 50 años de 13.031 personas (véase *Gráfico 6*).





*Gráfico 6. Pirámide poblacional del municipio de Sant Antoni de Portmany. Fuente: INE (2013).*

En cuanto a instalaciones, el municipio de San Antonio cuenta con instituciones culturales como la Biblioteca Pública Municipal que presta servicios de consulta, información bibliográfica, préstamo y consulta por Internet.

Cuenta con espacios culturales destinados básicamente a exposiciones como son Sa Punta des Molí, la Sala Municipal de Sa Cooperativa y recientemente Sa Torre de Simón y el Auditorio donde se realizan diversas actividades culturales. También es destacar el Punto Joven, donde se puede encontrar información muy variada sobre estudios, formación, becas, etc. El folclore también está presente en el municipio mediante el baile payés que destaca por su indumentaria y la música.

En el área de educación el municipio cuenta con cuatro colegios públicos que son “Can Coix”, “Guillem de Montgrí”, Vara de Rey y Cervantes. También hay dos concertados como son las Trinitarias y “Can Bonet”. En estos colegios además de las clases educativas que se dan por las mañanas, por las tardes se organizan actividades extraescolares, mayoritariamente de tipo deportivo, para fomentar la práctica de deporte entre los más pequeños. Hay también un Instituto de Enseñanza Secundaria que es el “Quartó de Portmany” y una Escuela de Adultos.

En cuanto a servicios sanitarios y sociales, el municipio cuenta con un Centro de Salud de atención primaria y el Ayuntamiento dispone de una Asistente Social y de unos locales destinados a la tercera edad.

En el ámbito deportivo, San Antonio cuenta con una buena infraestructura en cuanto a instalaciones públicas, destacando el campo municipal de fútbol, el velódromo y pista de atletismo de “Can Coix”, piscina municipal de deportes, el pabellón polideportivo municipal y el Club Náutico de San Antonio.

Si analizamos las cifras en cuanto a la cantidad de instalaciones dedicadas al deporte según datos del Consejo Superior de Deportes, Comunidad Autónoma de las Islas Baleares(2005), vemos que destacan los espacios complementarios (96 en total), las piscinas al aire libre (62 piscinas en el municipio), espacios pequeños y no reglamentarios (42 en total), pistas polideportivas y de tenis (17 de cada una, véase *Tabla 3*). Cabe añadir que estos datos han quedado anticuados en el tiempo, ya que desde el año 2005 hasta hoy día, ha aumentado muchísimo la oferta de instalaciones deportivas, pese a que no se disponga de la información precisa.

Aeródromos	..	Pabellones con frontón y frontones en recinto cerrado	..	Puertos y dársenas deportivas	1
Áreas de actividad acuática	1	Piscinas al aire libre	62	Refugios de montaña	..
Áreas de actividad aérea	..	Piscinas cubiertas	2	Rocódromos	..
Áreas de actividad terrestre	6	Pistas de atletismo	1	Salas	13
Campos de fútbol	1	Pistas de esquí	..	Velódromos	..
Campos de golf	..	Pistas de hípica	1	Juegos tradicionales y populares	..
Campos de tiro	..	Pistas de pádel	..	Espacios pequeños y no reglamentarios	42
Carriles de bicicleta	1	Pistas de petanca	4	Otros campos	3
Circuitos de karting	..	Pistas de squash	2	Otros espacios complementarios	96
Circuitos de motocross	..	Pistas de tenis	13	Otros espacios convencionales	1
Circuitos de velocidad	..	Pistas polideportivas	17	Otros espacios singulares	9
Frontones	..				
Pabellones polideportivos	1				

*Tabla 3. Instalaciones deportivas en San Antonio. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. CSD. Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (2005).*

En cuanto a los turistas, según datos del informe elaborado por la Agencia de Turismo de las Islas Baleares, Consejería de Turismo y Deportes en el año 2013, sobre el turismo en las Islas Baleares, vemos que el número de visitantes extranjeros llegados por vía aérea a Ibiza es de 2.761.738 turistas durante todo el año 2012.

Cabe destacar, los turistas extranjeros que visitaron la isla en ese mismo año, se hospedaron en hoteles durante unos 8,1 días de estancia media en la isla, esto se tendrá en cuenta para flexibilizar las diferentes tarifas que se fijarán en el centro para orientarlas hacia este público turista.

Según datos del FEHIF(Federación Hotelera de Ibiza y Formentera, 2013) la ocupación hotelera durante la temporada alta comienza en Mayo con una ocupación del 59,01% en el municipio de Sant Antoni de Portmany, y con un 48,77% en el municipio de Sant Josep de saTalaia, y va aumentando progresivamente hasta llegar a su máximo en el mes de agosto, con un 94,01% y 96,63% respectivamente. Por lo que en general, existe un gran crecimiento de la población durante esos meses lo también puede suponer una mayor cantidad de clientes potenciales.

#### 4.1.3. Entorno Tecnológico

En cuanto a tecnologías, el municipio cuenta con los mismos medios que cualquier otra ciudad española y europea.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, (2012), la comunidad autónoma de Baleares muestra poca implicación por los avances tecnológicos. Así vemos datos que lo confirman como por ejemplo que es la segunda comunidad autónoma que menos invierte en I+D de alta tecnología, por detrás de Melilla, además de que en el año 2011 se situó como la tercera comunidad autónoma con una menor cantidad de empresas que



presentaron alguna actividad innovadora (tan solo 300 empresas). Sin embargo, una comunidad autónoma en las que las empresas cuentan conocen y aplican las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ya que entre otras cosas destaca que el 100% de las empresas Baleares disponen de ordenadores y conexión de banda ancha a internet.

Se han llevado a cabo diferentes acciones para modernizar la administración electrónica de todas las Islas Baleares para agilizar así los trámites burocráticos, como son:

El plan ANIBAL (Plan de actuación para la implantación de la Administración Electrónica en las Islas Baleares): que incorpora la posibilidad de efectuar trámites con cualquier administración por medios electrónicos y la posibilidad de escoger el canal para acceder a los servicios públicos. Garantizando, además, la efectividad de las tramitaciones a lo largo de los siete días de la semana y durante 24 horas.

La Plataforma de Interoperabilidad Interadministrativa (LAPIBA): que posibilita el intercambio de datos entre las administraciones públicas de Baleares, de acuerdo con los esquemas de interoperabilidad que define la Oficina Técnica de Administración Electrónica del Gobierno Balear y utilizando los mecanismos de autenticación necesarios. La finalidad de todo se agilizar los intercambios entre administraciones de Baleares y evitar la itinerancia de los ciudadanos entre varias administraciones no pidiendo documentos que obren en poder de alguna de aquellas.

El Proyecto de Modernización de los ayuntamientos de la isla de Ibiza (PROMOEIV): con ello se pretende establecer y nivelar técnicamente todos los ayuntamientos de la isla de Ibiza, consiguiendo una plataforma tecnológica homogénea para acometer con éxito las actuaciones que se derivan de la Administración Electrónica en la isla de Ibiza.

#### **4.1.4. Entorno Político y Legal**

El entorno político del municipio de San Antonio es muy estable, siempre ha gobernado el mismo partido desde que se celebran elecciones democráticas.

En cuanto a legislación a la cual se somete el municipio, San Antonio se rige bajo las leyes y normas del propio Ayuntamiento, del Consejo Insular de Ibiza, así como del Gobierno Balear y como no, todo ello amparado y supeditado a la normativa del Gobierno de España y Comunidad Europea, con lo que debe cumplir lo establecido tanto en la constitución Española como en el Estatuto de Autonomía de las Islas Baleares (que está en vigor desde al año 2007).

#### **4.1.5. Entorno Físico**

Según datos de la Agencia Estatal de Meteorología, el clima del municipio de San Antonio es mediterráneo, con una temperatura media durante el año es de unos 17,9°C, y donde se da una media de temperaturas máximas y mínimas de 21,9°C y 14°C respectivamente.

El nivel de lluvias es muy bajo, con unos 439mm de precipitaciones de media anual, aunque al estar rodeada de mar, la Isla de Ibiza en general es un lugar muy húmedo, registrándose una media anual de humedad del aire de entorno un 71%.

Más centrado en el emplazamiento del centro (Bahía de Sant Antoni de Portmany), vemos que es el característico un tipo de clima típico del área mediterránea, donde se da

una sequía estival más o menos larga, una gran diferencia de lluvias interanuales y un invierno fresco o moderadamente frío. El régimen de lluvias se caracteriza por su irregularidad interanual y por las concentraciones durante el otoño y el invierno. La precipitación anual de la bahía está alrededor de los 400 mm, cosa que permite considerarla como una zona de transición entre la zona Norte de la Isla (600 mm) y la zona más al sur (300 mm). La temperatura media anual en Sant Antoni es de 17°; la humedad media es elevada, del 70 %, debido a la proximidad de la mar, por lo que se tendrá en cuenta para poder estimar la amortización de la maquinaria fitness exterior (con la humedad los materiales metálicos se deterioran más rápidamente).

En definitiva, es un lugar donde predomina el buen clima, con unas 2.732 horas de sol de media anual (se podría aprovechar la luz solar como medio de energía) y con unas temperaturas generalmente suaves con tendencia elevarse durante los meses de verano.

En cuanto al relieve del municipio, es predominante mente llano, con alguna ligera pendiente y algunas montañas que no sobrepasan los 200 metros de altitud respecto al mar. Cuenta con un núcleo urbano donde se concentra la oferta comercial, institucional y residencial, una bahía (la misma donde se emplazaría el centro fitness) que une el municipio con el de Sant Josep de saTalaia donde se sitúa la mayor parte de la oferta hotelera y con unas magníficas vistas al mar y al puerto, pero además, el municipio también dispone de una zona rural interior, donde se sitúan algunas pequeñas granjas, huertos y fincas residenciales dispersas por el territorio.

#### **4.2. Características del sector**

El sector de los gimnasios ha evolucionado muchísimo en los últimos años. Lo que comenzaron siendo gimnasios dedicados exclusivamente a la práctica de culturismo y levantamiento de pesos libres en los años ochenta, han ido evolucionando hacia unas tendencias más modernas ligadas al concepto de Wellness o bienestar. Para ello, poco a poco se fueron añadiendo nuevas actividades sucesoras de la gimnasia tradicional con un acompañamiento de ritmo musical que implicaba el aprendizaje de una coreografía de movimientos corporales. Así vemos que el gimnasio va dejando de ser un lugar analítico y “aburrido” a ser algo más ameno y abierto a un abanico más grande de público, de hecho en estas actividades es donde la mujer cobra un mayor protagonismo.

Durante los años noventa, el número de gimnasios aumentó considerablemente y por lo tanto la competitividad, es en estos años donde surge el concepto de “Centro Fitness”, que no es más que el clásico gimnasio pero mientras que en los gimnasios el objetivo específico es el desarrollo, fortalecimiento y flexibilidad del cuerpo mediante la práctica de determinados ejercicios, el fin del Centro de Fitness es mucho más amplio, incluyendo la potenciación física, pero también el control emocional, la educación sanitaria, la correcta práctica dietética, el control y vigilancia médica, es decir, que éste último se centra más en la salud y el bienestar y los gimnasios clásicos únicamente en la mejora física.

Más tarde, surgen nuevos conceptos de centros fitness con una mayor oferta de servicios y actividades como los “Centros Wellness” y balnearios.

En cuanto a las perspectivas de futuro, Reverter, J. y Barbany, J.R., (2007) demuestran en su estudio que la población cada vez dispone de menos tiempo para dedicar al ocio entre semana, por lo que muchas personas aprovechan ese tiempo los fines de semana.

Además, en cuanto al turismo que es otro aspecto que concierne a este proyecto, los autores sugieren que cada vez más, las vacaciones tienden a acortarse (iguales o inferiores a 15 días de estancia), y en estos casos, muchos de los hoteles disponen ya de una oferta de servicios deportivos y de salud que se han convertido en competidores directos de los centros fitness en las áreas urbanas.

Aun así, los autores apuntan a que en el futuro los usuarios demandaran dos principales tipos de centros:

- El tipo de centro cercano al cliente (que no implique un excesivo desplazamiento), que ofrece unas actividades a realizarse en poco tiempo (treinta minutos de duración por sesión aproximadamente) y a unos precios atractivos y asequibles. Este tipo de centros están triunfando actualmente en los Estados Unidos y comienzan a llegar a Europa.
- El otro tipo de centro que los autores creen que se demandará, es aquel que ofrezca la posibilidad de “desconectar” de la vida diaria, que este en lugares atractivos (como es el caso de este proyecto), con capacidad de alojamiento y que presente productos que interrelacionen la cultura, ocio, deporte y salud.

Según Paul Romer (2005, citado en Reverter, J. y Barbany, J.R., 2007), afirma que los negocios del futuro son el ocio y la salud. Además, augura que en los próximos años nos interesara vivir una vida más activa durante más tiempo, prevenir enfermedades, estar en buen estado físico, hacer ejercicio. En este sentido adquirirá gran importancia la gestión del tiempo libre, por lo que la gestión de la oferta deportiva será un negocio a tener en cuenta.

### **4.3. Análisis de mercado**

#### **4.3.1. Descripción del mercado: Ámbito, evolución, tendencias**

La zona donde se emplazaría este centro fitness, como ya se ha indicado anteriormente se sitúa en el municipio de Sant Antoni de Portmany, más concretamente en la Avenida Dr. Fleming, o como se le suele llamar comúnmente Bahía de San Antonio, y que cuenta con la playa del Arenal. Esta bahía une el municipio de San Antonio con el de San José, por lo que es un lugar estratégico perfecto, ya que se sitúa muy próximo al núcleo urbano de San Antonio (en 10 minutos se llega caminando) y a la vez a la población de Cala de Bou (municipio de Sant Josep de saTalaia).

Actualmente no se disponen de datos sobre el número total de población que practica ejercicio físico de forma regular, ni del municipio ni del conjunto de toda la isla de Ibiza. Sin embargo existen datos generales sobre la práctica deportiva de la población Española, gracias a la Encuesta de los Hábitos Deportivos en España (García & Llopis, 2011).

El documento, aunque ya algo anticuado, refleja que en Baleares, aproximadamente un 45,4% de la población realiza algún deporte o realiza ejercicio físico regular, de los cuales un 55,1% son hombres y un 35,8% de mujeres. Analizando ahora la edad de los practicantes, y esta vez extrapolado de los datos a nivel estatal (no existen datos a nivel autonómico), podemos obtener la siguiente tabla de practicantes deportivos aplicada a la población diana de entre 18 y 54 años de edad (lo más aproximado al público objetivo de esta empresa):

<i>Edad</i>	<i>Porcentaje de practicantes</i>	<i>Aplicado a la población de San Antonio</i>	<i>Aplicado a la población de San José</i>	<i>Total</i>
<b>18-24</b>	58%	770	752	1.522
<b>25-34</b>	54%	2.547	2.758	5.304
<b>35-44</b>	44%	1.899	2.118	4.017
<b>45-54</b>	34%	1.089	1.240	2.328
<b>Total</b>		<b>6.035</b>	<b>6.868</b>	<b>13.171</b>

*Tabla 4. Practicantes deportivos de las zonas de influencia de VelitFit extrapolando los datos a nivel estatal a la población diana. Fuente: Encuesta de los Hábitos Deportivos en España (2011).*

En cuanto a las tendencias y evolución de mercado, si analizamos el Dictamen 14/2009 sobre el deporte en las Islas Baleares (Consell Económic i Social de les Illes Balears, 2009), podemos ver que el porcentaje de no-practicantes de ejercicio físico y deportes en Baleares va en ligera disminución. Desde el año 1992 al año 2008, el número no-practicantes se ha reducido en un 19,6% en mujeres y un 8,7% en hombres, por lo que se puede deducir que la demanda de oferta deportiva va en aumento.

Si ahora aplicamos los mismos cálculos que la tabla anterior (ver tabla 4) tratando de averiguar cuantas personas de esos grupos de edades no practican deporte (la población restante), obtendríamos los siguientes resultados aproximados y teóricos:

<i>Edad</i>	<i>Porcentaje de No-practicantes</i>	<i>Aplicado a la población de San Antonio</i>	<i>Aplicado a la población de San José</i>	<i>Total</i>
<b>18-24</b>	42%	558	544	1.102
<b>25-34</b>	46%	2.169	2.349	4.519
<b>35-44</b>	56%	2.417	2.695	5.112
<b>45-54</b>	66%	2.113	2.406	4.520
<b>Total</b>		<b>7.257</b>	<b>8.004</b>	<b>15.253</b>

*Tabla 5. Personas No-practicantes deportivos de las zonas de influencia de VelitFit extrapolando los datos a nivel estatal a la población diana. Fuente: Encuesta de los Hábitos Deportivos en España (2011).*

Finalmente y concretando más los datos del mercado sobre los consumidores de gimnasios e instituciones privadas en Ibiza y Baleares, vemos que en la isla de Ibiza en el año 1992 solo un 11,7% de la población era usuaria de alguna instalación privada donde ofreciesen servicios deportivos. Hay que tener en cuenta que desde entonces ha transcurrido mucho tiempo y la oferta privada ha aumentado y mejorado bastante en los últimos años, así vemos que según datos de la Encuesta de los Hábitos Deportivos en España 2010 (García & Llopis, 2011) un 13% de la población española era usuaria de algún gimnasio, un 51% era usuaria de alguna instalación pública, y un 45% practicaba deporte al aire libre. Este último porcentaje, fortalece este proyecto, ya que es importante tener en cuenta que los espacios de práctica física ya no significan referirse únicamente a las instalaciones convencionales, sino que se ha de contemplar todo el espacio del entorno, por ello se propone romper con los gimnasios y centros fitness tradicionales y ofrecer actividades en el exterior, más cercano al entorno natural de donde proviene el ser humano.

Si estos datos anteriores los aproximamos a la población activa de entre 15 y 54 años de edad de los municipios de Sant Antoni de Pormany y Sant Josep de saTalaia, obtendríamos la siguiente tabla:

	Porcentaje de usuarios a nivel estatal	Aplicado a la población activa de San Antonio	Aplicado a la población activa de San José	Total
Usuarios instalaciones públicas	51%	3.216	3.502	6.718
Usuarios gimnasios privados	13%	820	893	1.712
Practicantes aire libre	45%	2.837	3.090	5.927

*Tabla 6. Cantidad aproximada de practicantes deportivos de la población diana de los municipios de Sant Antoni de Portmany y Sant Josep de saTalaia, según el lugar de práctica. Fuente: Elaboración propia (2014).*

En cuanto a los trabajadores temporales, no existen datos exactos sobre el porcentaje de personas que acuden a la isla con el único fin de buscar trabajo, pero según datos del Gobierno de las Islas Baleares, (2012) unas 161.515 personas migraron a las Ibiza procedentes de diversas regiones de España durante los meses de Abril, Mayo y Junio (meses de mayor búsqueda de empleo), además, por mi propio conocimiento como residente en la isla, puedo afirmar que es un fenómeno que está en aumento, sobre todo durante los meses de temporada alta. Muchas personas de otras regiones de España e incluso de destinos internacionales, acuden al inicio de la temporada alta en busca de un empleo, la mayoría en el sector servicios. Los hábitos de gasto en materia deportiva, es algo similar al ya analizado en las baleares, aunque al haber personas de distintas procedencias, es lógico que puedan existir algunas pequeñas diferencias.

#### 4.3.2. Segmentación del mercado

A la hora de segmentar el mercado del fitness, encontramos diferentes perfiles de usuarios según sus objetivos y metas. Basándome en la Encuesta de los Hábitos Deportivos en España 2010 (García & Llopis, 2011), existirían ocho motivos por los que la población practica deporte, los cuales también se podría aplicar a usuarios de centros fitness:

1. Aquel grupo de personas que realiza ejercicio físico sin ningún otro objetivo más que ese (este motivo de práctica deportiva representa el 70% en España).
2. Aquellos que practican deporte para pasar el tiempo, es decir, conciben la práctica de ejercicio físico como otra forma de recreación y pasar el rato (este motivo de práctica deportiva representa el 50% en España).
3. En tercer lugar, estarían aquellas personas que realizan algún deporte o ejercicio físico mantener y/o mejorar su salud (este motivo de práctica deportiva representa el 48% en España).
4. En cuarto lugar se situaría aquel grupo de personas que realiza deporte simplemente porque le gusta (este motivo de práctica deportiva representa el 41% en España)

5. En quinto lugar, se situarían aquellas personas que realizan deporte o ejercicio físico con fines sociales, es decir, para conocer gente y sociabilizarse (este motivo de práctica deportiva representa el 28% en España).
6. En sexto lugar lo ocupan aquellas personas que buscan mantener y mejorar la imagen corporal mediante la práctica física y deportiva (este motivo de práctica deportiva representa el 23% en España).
7. En séptimo lugar, encontramos a aquellas personas que realizan ejercicio físico o deporte para evadirse y escapar de la rutina (este motivo de práctica deportiva representa el 15% en España).
8. Finalmente, en octavo lugar se situarían aquellas personas que realizan deporte simplemente porque les gusta competir (este motivo de práctica deportiva representa el 5% en España).

Existen otros motivos que también inducirían a la práctica de ejercicio físico y deporte y que representa el 4% en España.

De los ocho perfiles anteriormente citados, los usuarios de centros fitness se podrían agrupar en tres principales perfiles que son:

Por un lado, se situarían aquellas personas que acuden a un centro fitness con el objetivo de mantener o mejorar su salud. Por lo general es un público que demanda actividades de gimnasias suaves, servicio médico, maquinaria de musculación, maquinaria cardiovascular, y en muchos casos otro tipo de servicios como podrían ser servicios de fisioterapia, masajes, spa, etc.

Por otro lado, nos encontraríamos un perfil de usuario que acude al gimnasio o centro fitness en busca de mejorar la imagen corporal, ya sea aumentando de peso o reduciéndolo. Este tipo de personas suelen demandar servicios de sala de musculación con pesos libres, maquinaria cardiovascular, entrenamientos personales, solárium, asesoramiento dietético, suplementación deportiva y actividades dirigidas.

Finalmente, encontramos un público minoritario, que suele acudir al centro fitness en busca de aumentar su rendimiento en alguna disciplina deportiva. Estas personas suelen demandar servicios de entrenamientos personales, maquinaria cardiovascular, pesos libres, maquinaria de musculación, servicio médico, asesoramiento dietético, suplementación deportiva y servicio de fisioterapia.

Una vez conocidos los perfiles generales de los usuarios de los centro fitness, la empresa ofrecerá los siguientes servicios y productos orientados a los diferentes perfiles:



Perfil de usuario según sus objetivos	Demanda de servicios	Oferta de esta empresa
Mejora y mantenimiento de la salud	Gimnasias suaves	SI
	Maquinaria de musculación	SI
	Maquinaria cardiovascular	SI
	Servicios de fisioterapia	SI
	Spa, sauna, etc.	NO
	Servicio médico	NO
	Masajes	SI
Mejora de la imagen corporal	Sala de musculación con pesos libres	SI
	Maquinaria cardiovascular	SI
	Entrenamientos personales	SI
	Asesoramiento dietético	SI
	Suplementación deportiva	SI
	Actividades dirigidas	SI
	Solárium	NO
Mejora del rendimiento deportivo	Sala de musculación con pesos libres	SI
	Suplementación deportiva	SI
	Entrenamientos personales	SI
	Maquinaria cardiovascular	SI
	Servicios de fisioterapia	SI
	Servicio médico	NO
	Asesoramiento dietético	SI

Tabla 7. Relación entre los servicios que ofrece VelitFit S.L. y los servicios que demandan los diferentes perfiles de usuarios de centros fitness. Fuente: Elaboración propia (2014).

#### 4.3.3. Análisis de los clientes: comportamiento del consumidor

El público diana al cual se enfoca esta empresa son básicamente tres tipos diferentes:

En primer lugar, la población residente, en segundo lugar los trabajadores temporales y en tercer lugar los turistas, todos estos grupos serían jóvenes de entre 18 y 54 años de edad de ambos sexos, del municipio de “San Antoni de Portmany” de la isla de Ibiza (Islas Baleares). Pese a dirigirnos hacia tres tipos de público distintos, éstos a la vez comparten unas características en común, ya que más concretamente el perfil de la persona a la que nos dirigimos generalmente sería una persona joven de clase media/media-alta, que le guste cuidar la imagen personal y la salud practicando ejercicio físico de forma regular, la música electrónica y el ambiente de los “Beach Club”.

A continuación se detallarán la información relativa según cada grupo de población diana:

##### **Residentes y trabajadores temporales españoles:**

Según un estudio realizado por Rial, A. et al. (2009) en el que se intenta realizar una segmentación de los usuarios de centros deportivos, exponen una idea aproximada de las características de los individuos que actualmente acuden a un centro deportivo.

Así, veríamos que habría más o menos el mismo porcentaje de hombres que de mujeres, con una edad de entre menos de 25 años y 34 años, asalariados, con estudios superiores, donde la mayoría acude al centro entre 2 y 3 días a la semana, tardarían menos de 15 minutos en desplazarse al centro (la proximidad sería un factor a tener en cuenta), entrenarían sin acompañantes (la mayoría) y la hora de mayor afluencia en el centro se daría a partir de las 20:00hrs.de la tarde.

Datos sociodemográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sexo:</b> Mujeres (50,28%); hombres (49,72%)</li> <li>• <b>Edad:</b> Menos de 25 (28,6%); 25-34 años (35,7%); 35-44 años (19,3%); 45-54 años (11%); 55 o más (5,4%)</li> <li>• <b>Ocupación:</b> 51,82% asalariado; 21,85% estudiante</li> <li>• <b>Nivel de estudios:</b> 29,15% titulados universitarios</li> </ul>
Práctica deportiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Práctica deportiva previa:</b> 54,47% habitual y 25,82% ocasional</li> <li>• <b>Regularidad asistencia últimos 3 años:</b> 70,95% sí</li> <li>• <b>Frecuencia de asistencia:</b> 55,59% dos o tres veces semana y 39,39% diariamente</li> <li>• <b>Tiempo de desplazamiento:</b> 66,2% &lt; de 15 minutos</li> <li>• <b>Modalidad asistencia:</b> 58,8% solo y 31,9% con amigos</li> <li>• <b>Horario de asistencia:</b> 47,2% a partir 20,00 y 23,5% de 08,00 a 14,00</li> <li>• <b>Antigüedad en el centro:</b> 51,12 % más de dos años</li> </ul>

Tabla 8. Descripción de los usuarios de centros deportivos. Fuente: (Rial, Alonso, Rial, Picón, & Varela, 2009)

Analizando la demanda de servicios del centro fitness y comparando entre sexos, vemos que mayoritariamente los hombres realizarían actividades de musculación, cardio-fitness, artes marciales y preparación física específica, mientras que entre las mujeres predomina la demanda de Yoga, Tai-Chi, clases de natación, natación libre, clases colectivas no-coreografiadas y clases colectivas coreografiadas.

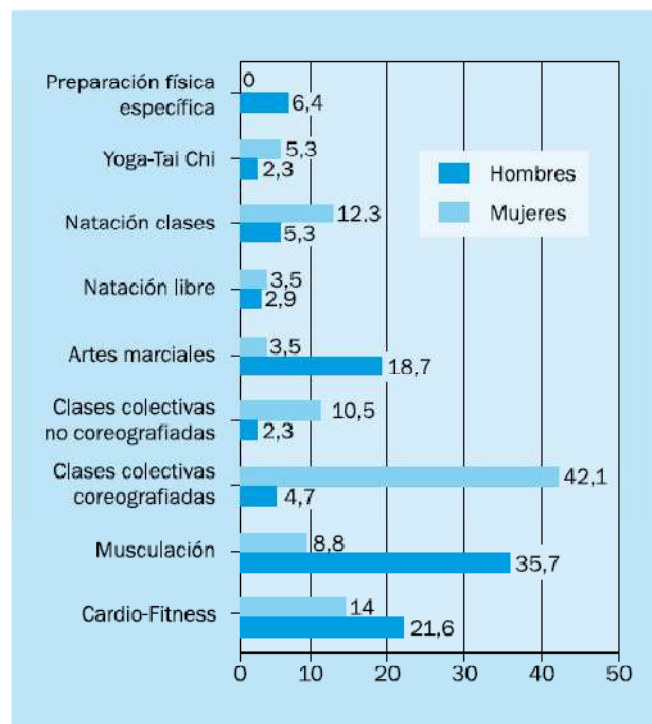


Tabla 9. Actividad más practicada en un centro fitness según el género. Fuente: (Rial, Alonso, Rial, Picón, & Varela, 2009)

En cuanto al gasto, y centrándonos en los residentes en la isla vemos que según datos del Anuario de Estadísticas Deportivas 2013 el gasto medio en servicios deportivos y



recreativos por persona en el año 2011 fue de 82,3€ en Baleares, destacar que se sitúa algo por encima de la media española que fue de 74,4€.

Concretando más en el público objetivo de la empresa, vemos que la población española de clase media-alta (y considerando a esta clase como aquella que ingresa mensualmente más de 1.500€), vemos que el gasto medio por persona de este grupo fue de 118,3€.

Cabe destacar, que el consumo de espacios deportivos se mantiene más o menos estable pese a la crisis. Según el dictamen 14/2009 (Consell Econòmic i Social de les Illes Balears, 2009), en las islas existen grandes diferencias en el consumo de instalaciones deportivas entre mujeres y hombres. El primer grupo se decanta más por la oferta privada con un 22% del total de encuestadas, frente tan solo un 5,5% de los hombres, ya que estos prefieren acudir a instalaciones públicas. El motivo se debe a que la oferta privada se adapta mejor al ritmo de vida de las mujeres, ya que éste se encuentra lleno de imprevistos y los gimnasios privados ofrecen una oferta más flexible y adaptada a todo tipo de horarios y de actividades.

### **Turistas:**

Sobre el comportamiento de aquellos usuarios de centros fitness turistas en España, no existen datos, sin embargo podemos basarnos en el comportamiento general de los turistas que acuden a Ibiza, y que se detalla a continuación:

La mayoría de los turistas que visitaron la isla en la temporada alta de 2012 (de Mayo a Octubre), y según datos del Gobierno de las Islas Baleares, (2012) provienen del Reino Unido (678.935 personas), seguido de diversas nacionalidades (638.180 personas), España (505.037 personas) e Italia (287.050 personas), es decir, nos encontramos con una cifra aproximada de unos 2.109.202 turistas en esta época.

El porcentaje de hombres y mujeres entre turistas es muy similar, reflejando datos de un 47,8% y 52,2% respectivamente. Cabe destacar que la gran mayoría de estos turistas tienen una edad comprendida entre los 25 y los 44 años, lo cual se ajusta perfectamente al público al que se pretende dirigir este centro.

En cuanto a los hábitos de estos turistas, destacar que un 61% se hospedaron en hoteles de entre 3 y 4 estrellas con una estancia media de 8,1 días, en los que se llegaron a gastar unos 133€ diarios (aproximadamente) durante su visita a la isla, con lo que vemos que perfil económico del turista es de un nivel medio-alto y se ajusta al perfil que busca atraer esta empresa. Destacar también, que la mayor parte de los gastos se efectuaron en los sectores del ocio, servicios y comercio.

Con estos datos podemos observar que la afluencia turística en la isla es muy elevada durante esos meses, así como el gasto diario de estos turistas que acuden a Ibiza en busca de la oferta de ocio que genera a su vez unas ganancias muy importantes en el resto de sectores, lo cual repercute muy positivamente en la riqueza económica a la isla.

#### 4.3.4. Análisis de la competencia

Como competencia cercana inmediata no encontramos ninguna más que la escasa oferta deportiva que puedan ofrecer los hoteles de la zona. Aunque si se analiza más allá de un kilómetro y medio de distancia aparecen los principales competidores directos.

El primero de los gimnasios se sitúa en el núcleo urbano y a 1,5Kms. de distancia del emplazamiento de mi proyecto. Es un gimnasio pequeño y familiar que cuenta con un tipo de clientela fija que suele provenir principalmente del ámbito del ciclismo. En sus inicios era un gimnasio enfocado al culturismo, pero que en los últimos años se ha querido especializar y centrar en el ciclismo organizando y participando en diversas rutas ciclistas en la Isla de Ibiza, tanto de montaña como de carretera.

Entre las actividades dirigidas que se llevan a cabo en el gimnasio, encontramos que no ofrecen ninguna novedosa y algunas ya han quedado algo obsoletas. Las actividades que ofrecen son: aeróbic, ciclo-indoor, salsa aeróbic, pilates, slide, step, stretching, “sueca aeróbic” y tonificación muscular.

Los horarios de apertura suelen ser de Lunes a Viernes de 8:30 hrs. hasta las 23:00hrs., Sábados de 9:30hrs. a 13:00hrs. y de 19:00hrs. a 21:00hrs. y Domingos y festivos cerrado. Finalmente, en cuanto al precio, presenta una cuota mensual de 40 euros que se va reduciendo considerablemente a medida que el usuario decide contratar más de un solo mes.

Situado en el núcleo urbano y a 1,4 Kms. de distancia a la ubicación del centro de este proyecto, es un gimnasio también familiar que destaca por su calidad en la atención al usuario y por el ambiente de gran familia entre los usuarios del gimnasio. Posee una parte de clientela fija y otra variable. En primer lugar, la clientela fija está compuesta en su mayoría por hombres que principalmente buscan la mejora de la condición física y la imagen corporal, aunque también por mujeres que acuden a las clases dirigidas.

Por otro lado, la clientela variable está compuesta por mujeres y hombres que acuden al gimnasio por temporadas, así como de numerosos turistas y trabajadores extranjeros que acuden al gimnasio durante la temporada alta.

Posee un mantenimiento excelente del material y de las instalaciones, y este año se ha llevado a cabo una ampliación del recinto, así como una renovación del inventario, que lo ha fortalecido como competidor.

En cuanto a las actividades dirigidas, han realizado una actualización también durante el último año 2013, incorporando nuevas actividades como Zumba, Boxeo y Capoeira, además de las que ya se venían haciendo desde años atrás como son Aeróbic, Batuka, ciclo indoor, GAP, step, pilates y KangooJump.

En cuanto a los horarios, abren de lunes a viernes de 9:00hrs. a 22:30hrs., Sábados de 10:00hrs. a 14:00hrs. y de 18:00hrs. a 21:00 hrs. y Domingos y festivos cerrado.

El tercer competidor se sitúa en un lugar privilegiado de la costa con unas magníficas vistas a la playa, al mar y a las puestas del sol (tal y como pretende mi proyecto), pese a que no posee espacios exteriores y por lo tanto la sensación de “encerramiento” es la

misma que en el resto de gimnasios. Se distancia de la ubicación de mi proyecto en 1,6 Kms. de distancia aproximadamente.

Este gimnasio fue reformado en el año 2012 y se renovaron también la maquinaria y materiales, por lo que ha conseguido aumentar su potencial competitivo. Cabe destacar que pertenece a una cadena de gimnasios que cuenta con seis centros en la isla de Ibiza.

Es un centro que antiguamente tenía una reputación de exclusividad al que solo acudía gente de clase alta, pero que con el tiempo ha ido evolucionando hasta un tipo de público de clase media que busca principalmente la mejora de la condición física y la imagen corporal. Posee un tipo de clientela variable y fija, ya que durante los meses de verano acuden muchos trabajadores de temporada y turistas, y crece el número de abonados. Pero durante el invierno disminuye el número de clientes, y se mantiene gracias a su clientela fija y a la clientela que se inscribe y abandona en función de la temporada.

Presenta unos precios algo más elevados que los competidores anteriormente analizados, aunque también ofrece ofertas como 2x1 para inscripciones de chicas y descuentos para grupos y parejas.

En cuanto a la oferta de actividades, a diferencia de los competidores anteriores, presenta una oferta más actualizada, así vemos que ofrece clases de TRX, GAP, Spinning, BodyPump, Cardio Box, Pilates, Step y TBC.

Los horarios son bastante amplios, ya que abre de lunes a viernes de 7:00hrs. a 23:00hrs. y fines de semana y festivos de 9:00hrs. a 23:00hrs.

Por último cabe destacar que este gimnasio últimamente está actualizándose y poniéndose al día en materia de redes sociales e internet, ya que aprovecha estas plataformas para lanzar promociones, información y publicidad a través de ellas.

El cuarto competidor se sitúa en el municipio de “Sant Josep de saTalaia” pero algo cercano al emplazamiento del centro de este proyecto (a unos 3,4 Kms. de distancia), por lo que también se debe tener en cuenta al competir por la clientela potencial de los alrededores.

Es un gimnasio que cuenta con una clientela fija proveniente en su mayoría de la zona de la Cala de Bou y San Agustín, ya que es el único gimnasio de la zona y por el momento no tiene competencia. Suele acudir un tipo de cliente joven, de ambos sexos en los que las chicas buscan realizar clases dirigidas en su mayoría, y los chicos buscan mejorar su aspecto físico y practicar sobretodo la musculación.

Entre las clases dirigidas, encontramos: aeróbic, ciclo indoor, step y kickboxing, además, presenta unos horarios similares a los otros competidores, de Lunes a Viernes abre de 8:30hrs. a 22:30hrs., los Sábados abre de 10:00hrs. a 14:00hrs y de 18:00hrs. a 22:00hrs. y cierran los domingos y festivos.

Finalmente, como último competidor encontramos el complejo deportivo de “Can Coix”. Ubicado en las afueras del núcleo urbano del municipio de San Antonio y a unos 2,6 Kms. del emplazamiento de este proyecto. Este complejo cuenta con la mayor oferta de servicios y actividades del municipio, es una instalación pública propiedad del Ayuntamiento del municipio y gestionada directamente por esta entidad. Cuenta con un gran número de trabajadores profesionales y titulados, la mayoría licenciados en

Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Entre los servicios que ofrece encontramos: piscina de 25m., escuelas de verano para niños, clases dirigidas, gimnasio, cafetería, pistas de pádel, campo de fútbol de césped artificial, pabellón con tres módulos para la práctica de diversas modalidades deportivas y un tatami.

Cabe destacar, que las clases dirigidas que ofrece son bastante modernas y actualizadas, aunque algo escasas, entre ellas encontramos: Pilates, Spinning, BodyPump, GAC, TBC, estiramientos, etc.

Los clientes más habituales en este complejo, suelen ser niños y adolescentes que practican diversas modalidades deportivas extraescolares y a nivel federado, así como madres y mujeres de una edad entre los 25 hasta los 60 años de edad, que acuden a estas instalaciones para mejorar su salud y realizar actividades dirigidas. Los hombres son minoría en el complejo, y los que acuden en su mayoría lo hacen para realizar natación, musculación en el gimnasio y pádel.

Este complejo deportivo presenta unos horarios amplios ya que abre todos los días entre semana de 8:00hrs. A 22:00hrs., Sábados de 8:00hrs. A 14:00hrs., y de 16:00hrs. A 21:00hrs. y Domingos y festivos de 9:00hrs. a 14:00hrs. y de 16:00hrs. a 20:00hrs.

En cuanto a la política de precios, cuenta con unas cuotas y ofertas bastante reducidas al ser instalaciones públicas, lo cual crea un nivel competitivo mayor con la propuesta de este proyecto de ofrecer unas tarifas “Low Cost”.

A continuación se presenta una tabla y un mapa de posicionamiento a modo de resumen comparativo entre los diferentes centros de la competencia:



*Ilustración 1. Mapa de posicionamiento de VelitFit respecto a la competencia. Fuente: Elaboración propia.*

Nombre	Producto o servicios que ofrece	Público Objetivo	Calidad	Distancia respecto al emplazamiento del centro de este proyecto	Observaciones
Competidor 1	Clases dirigidas, sauna, sala de musculación y maquinaria cardiovascular y actividades varias relacionadas con el ciclismo	Ciclistas y personas con un nivel medio, en su mayoría varones de entre 30 y 50 años de edad	Baja en cuanto a material e instalaciones, buena en cuanto a atención y trato personal	1,5 Kms.	Posee una pequeña clientela fija muy fiel al gimnasio
Competidor 2	Clases dirigidas, sauna, sala de musculación y maquinaria cardiovascular	Personas con un nivel medio y turistas (en verano), en su mayoría jóvenes de ambos sexos entre 16 y 50 años de edad	Muy alta en cuanto a trato personal y mantenimiento, baja en cuanto a oferta de servicios	1,4 Kms.	Atrae a un gran número de turistas en verano ya que está situado en un lugar muy visible
Competidor 3	Clases dirigidas, sauna, sala de musculación y maquinaria cardiovascular	Personas con un nivel medio-alto y turistas (en verano), todos ellos de ambos sexos y con unas edades entre los 20 y los 40 años de edad	Muy buen material, maquinaria y oferta de actividades dirigidas, así como horarios muy amplios. Pero muy bajo en cuanto a trato personal	1,6 Kms.	Situado en un lugar similar al de este proyecto frente al mar y la playa, la cadena de gimnasios se ha crecido mucho en los últimos años y atrae a un gran número de turistas en verano
Competidor 4	Clases dirigidas, sauna, sala de musculación y maquinaria cardiovascular	Hombres y mujeres de entre 18 y 50 años de edad, con un nivel medio-alto de recursos económicos de la	Buena en cuanto a actividades dirigidas y trato personal y media en cuanto a maquinaria, material y mantenimiento	3,4 Kms.	Es el único gimnasio situado en la zona de Cala de Bou y alrededores por lo que no tiene competencia cercana

		zona de Cala de Bou y San Agustín y algunos turistas en verano			
Competidor 5	Piscina municipal de 25m., escuelas de verano para niños, clases dirigidas, sala de musculación y maquinaria cardiovascular, cafetería, entrenamientos personales, pistas de pádel, campo de fútbol de césped artificial, pabellón con tres módulos para la práctica de diversas modalidades deportivas y un tatami	Mujeres de entre 25 y 60 años de edad, niños y jóvenes de entre 7 y 16 años de edad y hombres de entre 30 y 60 años de edad.	Muy buena en cuanto a personal, material, oferta de servicios e instalaciones, actividades, mantenimiento y precios	2,6 Kms.	Está alejado del núcleo urbano.

*Tabla 10. Resumen comparativo entre los diferentes centros de la competencia. Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.3.5. Análisis de los proveedores

El centro requerirá de varios proveedores por la gran cantidad de productos y materiales que requiere.

Por un lado se necesitará toda la maquinaria y material deportivo que los clientes utilizarán durante los entrenamientos en el centro, y que se pretenden adquirir de diferentes proveedores, e incluso directamente a las marcas, para así buscar aquel que más se adapte a nuestras necesidades, y que nos ofrezcan unos precios competentes.

Logo	Proveedor	Productos que comercializa
	Gym Company	Proveedor de maquinaria y material deportivo de diferentes marcas. Posee también una marca propia de maquinaria deportiva. (Ofrece un 15% por compra masiva).
	Salter Fitness	Empresa de maquinaria y material deportivo
	TRX	Empresa creadora del entrenamiento en suspensión
	Fitness Boutique	Proveedor de maquinaria y material deportivo de diferentes marcas.
	RocFit	Proveedor de maquinaria y material deportivo ecológico de diferentes marcas.
	Tu Material Deportivo	Proveedor de maquinaria y material deportivo de diferentes marcas.




	<p>Total Fitness</p>	<p>Proveedor de maquinaria y material deportivo de diferentes marcas. Posee también su propia marca de material deportivo.</p>
---	----------------------	--

Tabla 11. Lista de proveedores de maquinaria y materiales deportivos. Fuente: Elaboración propia (2013).

Para el mobiliario, se optará por realizar un estudio completo sobre los diferentes proveedores de la isla que nos puedan ofrecer unos productos y materiales de calidad y adecuados al centro, de esta manera, evitamos tener que pagar los excesivos gastos de envío a la isla de proveedores peninsulares. Excepto para los sistemas de acceso a la instalación, y energía solar, que en la isla no existe ningún proveedor y se debe adquirir directamente a una empresa peninsular.

Logo	Proveedor	Productos que comercializa
	<p>Ikea</p>	<p>Mobiliario</p>
	<p>Sonnenkraft</p>	<p>Empresa de soluciones y productos de producción de energía solar.</p>
	<p>Gestigym</p>	<p>Empresa de control de accesos en instalaciones deportivas.</p>
	<p>Philips</p>	<p>Empresa de productos electrónicos y para la iluminación</p>
	<p>MediaMarkt</p>	<p>Empresa de venta de productos electrónicos (ordenadores)</p>

Tabla 12. Lista de proveedores provisionales de mobiliario, iluminación, control de accesos y sistema de calefacción y ACS. Fuente: Elaboración propia (2013).

Para los suplementos dietéticos y merchandising, se ha optado por escoger proveedores on-line, que yo mismo he podido comprobar cómo actual consumidor, y que tienen



cierta fama en la red a muy buen precio económico, de ahí la buena fama y reputación que poseen.

Logo	Proveedor	Productos que comercializa
	“MyProtein”	Empresa de suplementos dietéticos
	Camisetas-Serigrafía	Proveedor de productos textiles y realización de serigrafías.

Tabla 13. Lista de proveedores de merchandising y suplementos dietéticos. Fuente: Elaboración propia (2014).

#### 4.4. Anàlisis D.A.F.O. y C.A.M.E.

Datos del Entorno	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>Inversión inicial y costes</b>	Ahorro energético con el uso de energías renovables			Dificultad para encontrar socios e inversores para el proyecto por su gran inversión inicial
<b>Contexto y sector de centros fitness y gimnasios</b>			Aumento de la práctica deportiva	Crisis económica y subida de impuestos en el sector
			Mayor preocupación por la imagen corporal y la salud	Estacionalidad de la demanda
			Interés de los turistas por los Beach Clubs de la isla	Acumulación de usuarios en determinadas horas del día
<b>Precios</b>		Necesidad de un alto volumen de ventas al tener un margen menor que los competidores	El hecho de tener precios bajos puede ser un buen reclamo para la captación de clientes	Es posible que la competencia abarate sus precios
<b>Localización</b>	Existencia de un parking público gratuito y amplio muy próximo al centro	Ruidos de los locales de copas y hoteles cercanos al centro	Proximidad de centros que ofrecen deportes acuáticos con los que poder establecer convenios	Mucha competencia relativamente cercana en relación a la cantidad de población del municipio
			Proximidad a la playa donde se podrían realizar eventos deportivos, actividades, promoción del centro, etc.	Dificultad y encarecimiento de los procesos de logística al situarse en una isla
			Posibilidad de difusión de la marca en el exterior por las diferentes procedencias de los turistas	
			Situado en una zona de frecuentada por turistas y	Existencia de dos restaurantes de comida

			<p>practicantes de actividad física</p> <p>Situado en primera línea de playa muy cercano al núcleo urbano y de fácil acceso</p> <p>Situado en una zona ideal para ver la puesta de sol tan característica del municipio de San Antonio</p>	rápida muy próximos al centro
<b>Personal</b>	Equipo multidisciplinar titulado	Monitores además de su función en deben realizar tareas comerciales por lo que la sala puede quedar desatendida en determinados momentos	Director formado e implicado en conseguir el éxito del centro (al ser socio también)	Ausencia de la figura de recepcionista
<b>Servicios y material</b>	Variedad de espacios deportivos tanto al aire libre como interiores	Falta de algunos servicios como sauna, piscina, spa, pádel, etc.		
	Bajo coste energético de la maquinaria fitness	Mayor coste de amortización y mantenimiento del material y maquinaria fitness por la corrosión al estar cercano al mar		
	Flexibilidad de tarifas y horarios			
	Amplia oferta de actividades dirigidas			
	Maquinaria moderna y ergonómica			
<b>Centro (local)</b>	Espacio exterior amplio	Espacio interior limitado	Innovación del concepto de centro fitness al ofrecer espacios abiertos y con ambiente Beach Club	Dificultad para acondicionar el local y conseguir las licencias pertinentes, ya que en su construcción inicial no fue concebido para realizar la función de centro fitness
			Ambiente exterior similar a los Beach Clubs de la isla	

Tabla 14. Análisis D.A.F.O activo de VelitFit. Fuente: Elaboración propia (2014).

Datos del entorno	Potenciar y aumentar	Reducir y neutralizar
<b>Inversión inicial y costes</b>	Adquirir maquinaria que no requiera de energía eléctrica, aprovechar las energías naturales para el agua corriente sanitaria y la iluminación del local.	Buscar socios capitalistas y crear un plan de empresa sólido que evite tener que reparar aquellos errores que no se predijeron correctamente y requieren de una nueva inversión.
<b>Contexto y sector de centros fitness y gimnasios</b>	Ofertar servicios de entrenamiento personal para todos los objetivos.	Ofrecer descuentos y promociones para las horas y fechas de menor afluencia de clientes para reducir la estacionalidad y la aglomeración de usuarios en las horas “prime time”.
	Disponer de un buen equipo y repertorio de música electrónica y ofrecer la posibilidad a dj’s amateurs a actuar en el centro y darse a conocer.	
<b>Precios</b>	Posicionar el centro entre otras cosas por un liderazgo en costes.	Reducir los costes al máximo para evitar que la competencia pueda competir con nuestros precios bajos.
		Enfocar la estrategia de marketing a la captación de clientes durante la temporada alta, y la fidelización durante la temporada baja.
<b>Localización</b>	Indicar en toda la publicidad que se haga sobre el centro, que dispone de un parking cercano.	Realizar publicidad agresiva en contra del sedentarismo y comida basura.
	Establecer convenios con diferentes centros de deportes acuáticos de la zona para ampliar la oferta de actividades del centro.	Disponer de un buen aislamiento de sonido y controlar los decibelios legalmente permitidos al aire libre.
	Explotar la playa cercana realizando torneos deportivos de forma eventual en la playa.	Negociar con los proveedores para reducir el coste de transporte de material a la isla.
	Disponer de una pequeña terraza donde los clientes puedan disfrutar de la puesta de sol y relajarse.	Publicar artículos en las redes sociales del centro y realizar jornadas sobre los beneficios de la práctica física y una alimentación saludable.
<b>Personal</b>	Ofrecer un sistema informático de inscripción de fácil manejo, intuitivo, atractivo y en varios idiomas para agilizar los trámites de inscripciones y evitar tener que avisar a los monitores.	Formar a los monitores en la atención al público y ventas.
	Fomentar la realización de cursos de formación y actualización de los monitores y dirección del centro.	

	Realizar una reunión semanal entre los responsables de cada área del centro.	
<b>Servicios y material</b>	Estar al día en cuanto a actividades, métodos de entrenamiento y material e incorporar aquellos que mayor demanda tengan (previa consulta).	Ofertar actividades de relajación o gimnasias suaves para sustituir la falta de servicios de relajación como la sauna o el spa.
		Adquirir maquinaria con garantía y servicio técnico en la isla.
		Realizar labores de mantenimiento de maquinaria y material constantemente.
<b>Centro (local)</b>	Aprovechar el espacio exterior y mantenerlo descubierto durante el máximo de tiempo posible independientemente de si es temporada alta o baja (desde que empiece el calor hasta que comience el frío).	Distribuir el espacio interior de forma eficiente y óptima.
		Remodelar todo el local y adaptarlo todo lo posible para convertirlo en un centro fitness accesible y óptimo.

*Tabla 15. Plan de actuaciones PREN de VelitFit. Fuente: Elaboración propia (2014).*

## V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

### 5.1. Visión y Misión

La visión de esta empresa, es llegar a convertirse en el referente local e incluso nacional en la creación de un nuevo concepto de centro fitness que une los términos de “salud”, “fiesta” y “sostenibilidad”, ofreciendo así una oferta de servicios deportivos interiores y exteriores, en un contexto joven, musical y turístico aprovechando al máximo las energías renovables y respetando el medioambiente.

La misión es ofrecer una oferta deportiva moderna y de calidad, con un trato personal excelente y con una política low-cost, así como comprometerse al máximo con la sostenibilidad y el uso de energías renovables para la producción de energía en el centro, y ofreciendo un ambiente agradable y animado, que simule el entorno de los “Beach Clubs” de la isla. Todo ello con el único fin de mejorar la salud, la calidad de vida y la imagen personal de los usuarios a través de la práctica física, pero procurando que la puedan llevar a cabo con una mayor motivación que en los centros fitness tradicionales ofreciéndoles un entorno confortable y animado.

### 5.2. Objetivos de la empresa a corto y largo plazo

Objetivos operativos a corto plazo (1 año):

- Difundir publicidad por los municipios de San Antonio y San José, así como en los hoteles y apartamentos cercanos.
- Crear una página web del centro, y un espacio en las principales redes sociales, y dinamizarlas.
- Captar y mantener a un mínimo del 70% del total de clientes potenciales (descritos en el apartado 6.5 de este plan de empresa)
- Solventar inmediatamente aquellos problemas que puedan surgir durante los primeros días de funcionamiento del centro.
- Concienciar y transmitir a los monitores y empleados la filosofía y objetivos de la empresa, así como sus funciones y protocolos.
- Encuestar a los usuarios para que den su opinión respecto a aquellos aspectos que se deberían atender o cambiar para mejorar su confort.

Objetivos tácticos a medio plazo (de 3 a 5 años):

- Amortizar la inversión inicial manteniendo un flujo de usuarios óptimo para ello.
- Promocionar el modelo de empresa a nivel nacional en diversas ferias relacionadas con el fitness y el turismo (FITUR, FIBO, etc.)
- Establecer convenios con hoteles, clubs deportivos y empresas, para que sus clientes o personal pueda hacer uso de las instalaciones de nuestro centro, ofreciéndoles algunas ventajas.
- Organizar y patrocinar eventos deportivos en la isla para promocionar el centro.
- Establecer convenios con el centro de Buceo Arenal, la piscina municipal y el club náutico Arenal, para ampliar la oferta de actividades.
- Ofrecer la posibilidad de franquiciarse.
- Mantener las instalaciones y el material en buen estado
- Adaptar las actividades a la demanda: actualizarlas.

- Mantener a los usuarios, proveedores y empleados satisfechos con la empresa (evitar renuncias o abandonos de empleados que realizan correctamente su función).
- Ofrecer servicios de venta de entradas a las principales discotecas de la isla.
- Aumentar o mantener el número de clientes entre el 70% y 85% del total de clientes potenciales estimado (descritos en el apartado 6.5 de este plan de empresa).

Objetivos estratégicos a largo plazo (más de 5 años):

- Mantener una cuota de clientes suficiente para garantizar la estabilidad de la empresa.
- Posicionar el centro como un lugar de interés del municipio de Sant Antoni de Portmany.
- Expandir el modelo de negocio a otros puntos de la costa peninsular o islas.
- Ser el centro fitness de referencia en la isla de Ibiza.
- Adquirir la propiedad del local del centro.
- Conseguir aumentar el número de usuarios hasta el 100% de los clientes estimados (descritos en el apartado 6.5 de este plan de empresa)
- Conseguir captar un mínimo del 10% clientes provenientes de la población no activa (aumentar los índices de actividad de la población cercana al centro).

### **5.3. Estrategia competitiva de la empresa**

Basado en las diferentes estrategias competitivas genéricas que propone de (Eldring, 2009), la empresa aplicaría una estrategia de liderazgo en costes. Se intentará ofrecer unos servicios de buena calidad a la vez que se ofrece un servicio y producto único e innovador, al ofrecer un tipo de instalaciones y ambiente distinto al que se acostumbra a ver en la mayoría de centros fitness pero con unos precios bajos. De esta manera se evitará mantener varias estrategias, ya que sería una política estratégica confusa que tiende a derivar en un inferior posicionamiento en el mercado, lo cual no es nada conveniente.

### **5.4. Plan de actuaciones**

Para distribuir en el tiempo cada una de las tareas a realizar antes de iniciar la apertura, se ha establecido un diagrama de Gantt, pero debido a su gran extensión, se adjunta en los anexos (*véase anexo del plan de actuaciones*).



## VI. PLAN DE MARKETING

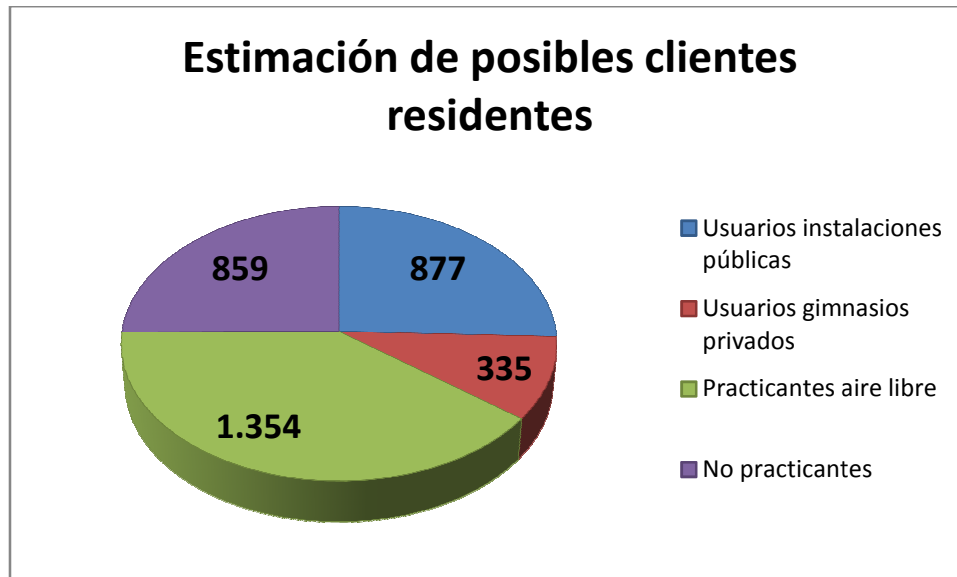
### 7.1. Público objetivo y previsión de ventas

Para calcular la previsión de ventas, se utilizará el número de población entre 18 y 54 años de edad del municipio de San Antonio y datos sobre la práctica y consumo de servicios deportivos recogidos en Encuesta de los Hábitos Deportivos en España 2010 (García & Llopis, 2011) aplicada a los habitantes del municipio (véase anexo Excel de “Porcentajes de práctica deportiva población diana”). Secundariamente, y como el centro se situará próximo a la zona de Cala de Bou, que es una de las zonas con mayor población del municipio de San José, también se tendrá en cuenta el porcentaje de posibles clientes provenientes de esa zona de influencia, así como el incremento porcentual que supondrá la llegada de turistas y trabajadores eventuales durante la temporada alta.

Así pues, vemos que de la población residente y durante los próximos 10 años esperamos captar una cifra razonable del 20% de los actuales usuarios de instalaciones públicas (que aplicado a la población activa de los municipios de San Antonio San José, equivaldría a unos 877 clientes aproximadamente), así como la captación de un 10% de las personas que no practican ejercicio físico regular en la actualidad (tal y como se propuso en los objetivos a largo plazo de la empresa), lo que equivaldría a unos 859 clientes deseados. Además de esto, hay que sumar la parte porcentual de los clientes que actualmente serían usuarios de los tres gimnasios privados de los municipios de San Antonio y San José, que serían unas 1.712 personas aproximadamente, y de las cuales esperamos poder atraer a VelitFit a un 30% de clientela de la competencia, que suponen unos 335 clientes.

Finalmente, de aquellas personas que realizan ejercicio físico al aire libre, esperamos poder captar a un 35%, ya que uno de los principales atractivos de VelitFit es su sala exterior donde estas personas podrán seguir disfrutando de practicar ejercicio al aire libre, pero con una mayor oferta de actividades que la que practican actualmente por propia cuenta. Ello supondría atraer a unas 1.354 personas aproximadamente.

En definitiva, de la población residente durante los 10 años primeros años esperamos poder obtener unos **3.425** clientes totales aproximados.



En cuanto a los turistas, se ha calculado el porcentaje de incremento de población que supone la llegada de turistas y trabajadores temporales la isla durante la temporada alta (según datos del Gobierno de las Islas Baleares, 2012) gira en torno al 256% de incremento poblacional sobre el total de población residente. Teniendo en cuenta que un 71,5% se sitúa en la franja de edad de 15 y 44 años de edad (similar a la de nuestro público diana), vemos de forma muy aproximada, que la población diana del municipio de San Antonio en temporada alta se incrementa considerablemente consiguiendo un total de 51.762 habitantes y de 56.301 habitantes en San José (un incremento de 37.772 y 40.486 personas respectivamente).

Según el Eurobarómetro 72.3 (Directorate General for Communication of European Commission, 2014), el porcentaje de los europeos que practican actividad física en centros fitness, es de un 11%. Si aplicamos este porcentaje al número de población turista que viaja a San Antonio obtenemos un total de 4.094 usuarios de centros fitness y gimnasios que se repartirán entre los distintos gimnasios del municipio, de los cuales nos gustaría poder atraer un mínimo del 25%, con lo cual obtendríamos un total de 1.024 clientes potenciales. En la zona de Cala de Bou, unos 1.485 turistas y trabajadores temporales serían usuarios de centros fitness y gimnasios, como en esta zona únicamente existe un gimnasio, nuestro centro fitness espera poder captar un 50% de la clientela turista y trabajadora temporal, que se traduce en unos 371 clientes deseados.

En definitiva, de la parte de turistas y trabajadores temporales, esperamos captar en los 10 primeros años de actividad, unos **1.856** clientes turistas y trabajadores temporales.

En resumidas cuentas, durante los 10 primeros años y de forma gradual, el centro espera poder captar durante la temporada baja a **3.425** clientes (aproximadamente) y que durante la temporada alta se podría incrementar hasta los **5.280** clientes totales por la llegada de los turistas y trabajadores temporales.

Target Temporada	Residentes		Turistas y trabajadores temporales		Total de público objetivo estimado
	Alta	San Antonio	2.513	San Antonio	1.024
Cala de Bou		912	Cala de Bou	371	
Baja	San Antonio	2.513	San Antonio	0	<b><u>3.425 clientes posibles</u></b>
	Cala de Bou	912	Cala de Bou	0	

*Tabla 16. Estimación de clientes potenciales totales que se pueden llegar a captar durante los 10 primeros años según la zona de procedencia y la temporada del año. Fuente: Elaboración propia (2014).*

Se ha de tener en cuenta, que el flujo de clientes en un gimnasio o centro fitness varía mucho según la época del año (estacionalidad), por lo que se ha de tener presente que durante los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre, Marzo y abril, el número de clientes será menor (hasta un 35% menos aproximadamente) que durante los meses de mayor afluencia. En Enero y Febrero aumenta el número de usuarios por las propuestas de cambios de hábitos con la entrada del nuevo año y el resentimiento por los excesos de las navidades, en Mayo, Junio, Julio y Agosto por la preocupación por mejorar el físico para lucirlo durante los meses de verano, y Septiembre que coincide en muchos casos con el fin de las vacaciones y vuelta a la rutina, lo que supone vuelta al gimnasio o como en nuestro caso, al centro fitness.

A continuación se presenta las previsiones de venta estimadas para los tres primeros años de la empresa, en los que teniendo en cuenta el número total de clientes que se esperan poder captar durante los próximos 10 años indicados en la tabla anterior (véase *Tabla 16*), pretendemos poder captar al menos un 70% de los clientes durante el primer año (al ser la novedad), un 80% durante el segundo año, y un 85% durante el tercero. Durante los siguientes años, se espera que las ventas se incrementen progresivamente hasta alcanzar el 100% de lo esperado.

PREVISIÓN DE VENTAS 1er AÑO														
Precio/Precio medio	Producto/ Servicio	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Cantidad total ventas
195,60 €	1. Inscripciones anuales	296	222	103	133	48	19	10	86	134	29	48	148	1.276
112,00 €	2. Inscripciones semestrales	74	55	26	33	12	5	2	22	34	7	12	37	319
66,00 €	3. Inscripciones trimestrales	67	50	23	30	11	4	2	19	30	6	11	33	287
26,00 €	4. Inscripciones mensuales	296	222	103	133	48	19	10	86	134	29	48	148	1.276
11,63 €	5. Inscripciones puntuales	7	6	3	3	1	0	0	2	3	1	1	4	32
40,00 €	6. Entrenamientos personales	146	82	18	30	6	1	0	19	47	2	6	37	394
2,10 €	7. Vending	148	83	18	30	6	1	0	19	47	2	6	37	398
11,60 €	8. Merchandising	148	83	18	30	6	1	0	19	47	2	6	37	398
<b>Cantidad total de ventas</b>														<b>4.379</b>
														<b>Total ingresos</b>
	1. Inscripciones anuales	57.835 €	43.376 €	20.242 €	26.026 €	9.379 €	3.752 €	1.870 €	16.882 €	26.261 €	5.627 €	9.379 €	28.918 €	249.553 €
	2. Inscripciones semestrales	8.279 €	6.209 €	2.898 €	3.726 €	1.343 €	537 €	269 €	2.417 €	3.759 €	806 €	1.343 €	4.140 €	35.723 €
	3. Inscripciones trimestrales	4.391 €	3.293 €	1.537 €	1.976 €	712 €	285 €	142 €	1.282 €	.994 €	427 €	712 €	2.195 €	18.946 €
	4. Inscripciones mensuales	7.688 €	5.766 €	2.691 €	3.459 €	1.247 €	499 €	249 €	2.240 €	3.491 €	748 €	1.247 €	3.844 €	33.172 €
	5. Inscripciones puntuales	86 €	64 €	30 €	39 €	14 €	6 €	3 €	25 €	39 €	8 €	14 €	43 €	371 €
	6. Entrenamientos personales	5.854 €	3.293 €	717 €	1.186 €	237 €	38 €	9 €	769 €	1.861 €	59 €	237 €	1.464 €	15.751 €
	7. Vending	310 €	175 €	38 €	63 €	13 €	2 €	1 €	41 €	99 €	5 €	13	78 €	835 €
	8. Merchandising	1.715 €	965 €	210 €	347 €	70 €	11 €	3 €	22 €	545 €	25 €	70 €	429 €	4.614 €
	<b>Total ingresos</b>	<b>86.158 €</b>	<b>63.141 €</b>	<b>28.363 €</b>	<b>36.821 €</b>	<b>13.014 €</b>	<b>5.129 €</b>	<b>2.956 €</b>	<b>23.885 €</b>	<b>38.049 €</b>	<b>7.732 €</b>	<b>13.014 €</b>	<b>41.109 €</b>	<b>358.966 €</b>

Tabla 17. Previsiones de ventas de VelitFit S.L. durante el primer año. Fuente: Elaboración propia (2014).

PREVISIÓN DE VENTAS 2º AÑO														
Precio/Precio medio	Producto/ Servicio	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Cantidad total ventas
195,60 €	1. Inscripciones anuales	338	253	118	152	55	22	11	99	153	33	55	169	1.458
112,00 €	2. Inscripciones semestrales	84	63	30	38	14	5	3	25	38	8	14	42	365
66,00 €	3. Inscripciones trimestrales	76	57	27	34	12	5	2	22	35	7	12	38	328
26,00 €	4. Inscripciones mensuales	338	253	118	152	55	22	11	99	153	33	55	169	1.458
11,63 €	5. Inscripciones puntuales	8	6	3	4	1	1	0	2	4	1	1	4	36
40,00 €	6. Entrenamientos personales	167	94	20	34	7	1	0	22	53	2	7	42	450
2,10 €	7. Vending	169	95	21	34	7	1	0	22	54	2	7	42	455
11,60 €	8. Merchandising	169	95	21	34	7	1	0	22	54	2	7	42	455
<b>Cantidad total de ventas</b>														<b>5.004</b>
<b>Total ingresos</b>														
	1. Inscripciones anuales	66.097 €	49.573 €	23.134 €	29.744 €	10.719 €	4.288 €	2.14 €	19.294 €	30.013 €	6.431 €	10.719 €	33.049 €	285.204 €
	2. Inscripciones semestrales	9.462 €	7.096 €	3.312 €	4.258 €	1.534 €	614 €	307 €	2.76€	4.296 €	921 €	1.534 €	4.731 €	40.827 €
	3. Inscripciones trimestrales	5.018 €	3.764 €	1.756 €	2.258 €	814 €	326 €	163 €	1.465 €	.279 €	488 €	814 €	2.509 €	21.653 €
	4. Inscripciones mensuales	8.786 €	6.589 €	3.075 €	3.954 €	1.425 €	570 €	285 €	2.56€	3.989 €	855 €	1.425 €	4.393 €	37.910 €
	5. Inscripciones puntuales	98 €	74 €	34 €	44 €	16 €	6 €	3 €	29 €	45 €	10 €	16 €	49 €	424 €
	6. Entrenamientos personales	6.691 €	3.764 €	820 €	1.355 €	271 €	43 €	11 €	879 €	2.127 €	98 €	271 €	1.673 €	18.002 €
	7. Vending	355 €	200 €	43 €	72 €	14 €	2 €	1 €	47 €	113 €	5 €	4€	89 €	955 €
	8. Merchandising	1.960 €	1.102 €	240 €	397 €	79 €	13 €	3 €	257 €	623 €	29 €	79 €	490 €	5.273 €
	<b>Total ingresos</b>	<b>98.467 €</b>	<b>72.162 €</b>	<b>32.415 €</b>	<b>42.081 €</b>	<b>14.873 €</b>	<b>5.862 €</b>	<b>2.91€</b>	<b>27.297 €</b>	<b>43.484 €</b>	<b>8.836 €</b>	<b>14.873 €</b>	<b>46.982 €</b>	<b>410.247 €</b>

Tabla 18. Previsiones de ventas de VelitFit S.L. durante el segundo año. Fuente: Elaboración propia (2014).

PREVISIÓN DE VENTAS 3er AÑO														
Precio/Precio medio	Producto/ Servicio	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Cantidad total ventas
195,60 €	1. Inscripciones anuales	359	269	126	162	58	23	12	105	163	35	58	180	1.549
112,00 €	2. Inscripciones semestrales	90	67	31	40	15	6	3	26	41	9	15	45	387
66,00 €	3. Inscripciones trimestrales	81	61	28	36	13	5	3	24	37	8	13	40	349
26,00 €	4. Inscripciones mensuales	359	269	126	162	58	23	12	105	163	35	58	180	1.549
11,63 €	5. Inscripciones puntuales	9	7	3	4	1	1	0	3	4	1	1	4	39
40,00 €	6. Entrenamientos personales	178	100	22	36	7	1	0	23	56	3	7	44	478
2,10 €	7. Vending	180	101	22	36	7	1	0	24	57	3	7	45	483
11,60 €	8. Merchandising	180	101	22	36	7	1	0	24	57	3	7	45	483
<b>Cantidad total de ventas</b>														<b>5.317</b>
<b>Total ingresos</b>														
	1. Inscripciones anuales	70.228 €	52.671 €	24.580 €	31.603 €	11.389 €	4.556 €	2.287 €	20.500 €	31.889 €	6.833 €	11.389 €	35.114 €	303.029 €
	2. Inscripciones semestrales	10.053 €	7.540 €	3.519 €	4.524 €	1.630 €	652 €	326 €	2.935 €	4.565 €	978 €	1.630 €	5.027 €	43.378 €
	3. Inscripciones trimestrales	5.332 €	3.999 €	1.866 €	2.399 €	865 €	346 €	173 €	1.556 €	2.211 €	519 €	865 €	2.666 €	23.006 €
	4. Inscripciones mensuales	9.335 €	7.001 €	3.267 €	4.201 €	1.514 €	606 €	303 €	2.725 €	4.239 €	908 €	1.514 €	4.668 €	40.280 €
	5. Inscripciones puntuales	104 €	78 €	37 €	47 €	17 €	7 €	3 €	30 €	47 €	10 €	17 €	52 €	450 €
	6. Entrenamientos personales	7.109 €	3.999 €	871 €	1.440 €	288 €	46 €	12 €	934 €	2.260 €	104 €	288 €	1.777 €	19.127 €
	7. Vending	377 €	212 €	46 €	76 €	15 €	2 €	1 €	50 €	120 €	6 €	51 €	94 €	1.014 €
	8. Merchandising	2.082 €	1.171 €	255 €	422 €	84 €	14 €	3 €	274 €	662 €	30 €	84 €	521 €	5.603 €
	<b>Total ingresos</b>	<b>104.621 €</b>	<b>76.672 €</b>	<b>34.441 €</b>	<b>44.711 €</b>	<b>15.802 €</b>	<b>6.228 €</b>	<b>398 €</b>	<b>29.003 €</b>	<b>46.202 €</b>	<b>9.388 €</b>	<b>15.802 €</b>	<b>49.918 €</b>	<b>435.887 €</b>

Tabla 19. Previsiones de ventas de VelitFit S.L. durante el tercer año. Fuente: Elaboración propia (2014).

## 7.2. Estrategia de Posicionamiento

Este centro va a intentar posicionarse en seis aspectos:

- En primer lugar, el centro se posicionará por la política de precios “low-cost”, ya que el cliente únicamente pagará en función de los servicios que quiera contratar, por lo tanto será un centro relativamente económico, todo dependerá de lo que el usuario desee contratar.
- En segundo lugar, por la novedad de ser el primer y único centro de la zona que dispone de una sala fitness y de actividades dirigidas al aire libre frente a la playa.
- En tercer lugar, el centro también se caracterizará por dar una imagen de centro activo y joven, al simular el ambiente de un “Beach Club”, con música electrónica en el exterior e interior.
- En cuarto lugar, el centro también proyectará una visión de servicios profesionales y de calidad, al contar con personal cualificado, maquinaria puntera y ergonómica, así como actividades dirigidas actualizadas a la demanda.
- Finalmente y no menos importante, el centro también ofrecerá una imagen respetuosa con el medioambiente al incluir el uso de energías renovables y otras medidas de ahorro energético, que para nada supondrán un merme en el confort de los usuarios.

## 7.3. Marketing Mix

### 6.1.1. Política de Servicio

Este centro ofrecerá una amplia oferta de servicios deportivos que cada cliente deberá seleccionar al matricularse, para pagar así únicamente los servicios contratados que serán los siguientes:

- ✓ Sala fitness interior y exterior con maquinaria cardiovascular, máquinas de musculación y pesos libres:
  - Maquinaria cardiovascular de varias marcas conocidas en el sector del fitness: elípticas, cintas de correr, bicicletas estáticas, bicicletas estáticas con respaldo y cicloergómetro manual.
  - Maquinaria de musculación también de varias marcas conocidas en el sector del fitness, fácil de mantener, y que permita ajustar la resistencia como desee el usuario. Por ello se ha pensado en disponer máquinas que funcionen con cargas de discos o placas de peso.
  - Pesos libres que constará de varias barras libres con sus respectivos discos de peso y mancuernas desde 1 kilo hasta los 50 kilos de peso.
- ✓ Actividades dirigidas virtuales y con monitor (según la hora del día) que variarán en función de la demanda, pero sin usar el nombre comercial para abaratar costes, sin embargo la calidad será la misma o superior:



- Clases de “Spinning” que se le pondrá el nombre de VelitClying para no tener que abonar la patente. Consiste en una actividad fundamentalmente aeróbica sobre una bicicleta con especificidad técnica, donde el trabajo cardiovascular, orientado tanto a quemar grasa como a optimizar la capacidad y potencia aeróbicas, se realiza en función de ritmos musicales altamente motivantes.
- Clases de TRX que se le denominará SuspensionTraining. Es una forma de ejercicio físico funcional que se lleva a cabo con un arnés en suspensión (sistema de cables y cintas) sujeto por un punto de anclaje ajustable y no elástico. Del punto de anclaje salen dos cuerdas con agarres mediante las cuales se realizan los movimientos. Este entrenamiento permite realizar ejercicios multidimensionales, útiles, eficaces y seguros con el propio peso corporal y la fuerza de la gravedad, que desarrollan la fuerza y al mismo tiempo mejora la flexibilidad, equilibrio y la estabilidad de la parte central del cuerpo (core).
- Clases de G.A.P. que se le denominará A.B.T.- G.A.P. Consiste en una serie de ejercicios orientados a trabajar glúteos, abdomen y piernas de forma intensiva en sesiones de corta duración.
- Clases de Step que se le denominará VelitStep. Consiste en una sesión de coreográfica, en la que se utiliza un escalón o plataforma ajustable (step) del que se sube y baja constantemente al ritmo. Aunque se trabaja también la parte superior del cuerpo, básicamente está destinada al desarrollo del tren inferior, mejora la resistencia aeróbica y reduce el tejido adiposo, desarrollando el sistema cardiovascular y muscular al mismo tiempo.
- Clases de BodyPump, que se le denominará BodyTone. Consiste en una serie de ejercicios de resistencia muscular practicados con una barra de halteras, realizados de manera coordinada con el ritmo de la música. Durante la sesión se realizan una serie de rutinas de levantamiento de pesas con cargas algo más suaves de lo normal. Además de trabajar la fuerza y la resistencia este sistema modela el cuerpo estéticamente trabajando grupos musculares concretos.
- Clases de Crossfit, que se le denominará VelitCross. Consiste en un programa físico completo de alta intensidad, el cual incorpora ejercicios de levantamientos olímpicos, movimientos gimnásticos y acondicionamiento físico. Este programa está basado en movimientos funcionales y en la capacidad de nuestro cuerpo para realizar tareas diarias dentro y fuera del gimnasio. Estos movimientos incluyen empujar, arrastrar, cargar, saltar, levantar, etc.
- Clases de BodyCombat que se le denominará VelitFight. Consiste en una actividad que combina técnicas de diversas artes marciales y algunas tradicionales del Boxeo, como el trabajo de bolsa, el boxeo de sombra y los saltos con la comba, destinada básicamente al desarrollo de la resistencia aeróbica.

- Actividades de Running al aire libre que se le denominará VelitRun. Consiste en una actividad dirigida en grupo, en la cual se sale al exterior a correr una distancia de 5 km (aproximadamente). El ritmo de carrera lo marcará el monitor el cual lo ajustará al nivel medio del grupo.
- Actividades de Baile que se le denominará VelitDance. Consiste en una actividad grupal enfocada por una parte a mantener un cuerpo saludable y por otra a desarrollar, fortalecer y dar flexibilidad al cuerpo mediante movimientos de baile combinados con una serie de rutinas aeróbicas.
- ✓ Venta de productos vending y merchandising oficial del centro:
  - Se venderán suplementos dietéticos de la marca inglesa “Myprotein”, por ofrecer una gran calidad a precios más bajos que sus marcas competidoras, además goza de gran reputación a nivel Europeo, pero sobretodo en el mercado británico. Estos productos se dispensarán mediante una máquina vending situada a la entrada del centro.
  - Se venderá merchandising oficial del centro como camisetas de manga corta, camisetas de tirantes, toallas grandes y pequeñas, guantes y CD’s con la música del centro.
- ✓ Servicio de entrenamiento personal y asesoramiento dietético, para cumplir todos los objetivos que desee el cliente, y siempre llevado a cabo por profesionales del sector (licenciados y graduados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte).
- ✓ Servicio de inscripción y sistemas de control de acceso informatizados, aunque el centro siempre se asegurará que una persona esté disponible para atender a los clientes (dar información, resolver dudas, enseñar las instalaciones, etc.), por ello todos los monitores serán formados continuamente en la atención al cliente.
- ✓ Vestuarios masculinos y femeninos con duchas colectivas pero con separadores de PVC para mantener la intimidad, lavabos, secadores de pelo y manos, inodoros y urinarios masculinos, taquillas (que funcionan mediante una moneda que se retorna al acabar) y una báscula de pago.
- ✓ Oferta de música electrónica al aire libre, con la posibilidad de que eventualmente se contrate a un DJ para que actúe en directo.

### **6.1.2. Política de Precios**

La política de precios que se pretende aplicar es la famosa “Low-Cost” o Bajo-coste, que actualmente está teniendo mucho éxito en países europeos entre los que se incluye España.

Este centro sería el primer centro de toda la isla de Ibiza en basarse en una política de precios de este estilo, ya que por lo general los gimnasios y centros fitness privados de la isla tienen una política de precios muy alta, ello se debe a que no existe una competencia en cuanto a precios (dejando de lado la oferta pública), ya que todos los

centros poseen una cuota similar que ronda los 40-50€ por mensualidad, donde se incluye todo, hasta los servicios que muchos de los clientes pagan y no utilizan.

La actual crisis económica, está provocando que cada vez más la gente opte por abandonar el gimnasio por no poder costearse la cuota, con esta política de precios, pretendemos que cada cliente pague únicamente aquellos servicios que realmente vaya a utilizar, ofreciendo siempre una calidad igual o superior a la de la competencia. Así nuestras tarifas serán flexibles y ajustadas al bolsillo y expectativas del cliente.

Por otra parte, se venderá merchandising y vending, a unos precios muy asequibles y económicos, debido a que la marca escogida ofrece unos productos de muy buena calidad a unos precios muy bajos en comparación con la competencia. Esta marca goza de buena reputación y prestigio en el Reino Unido, Italia, Francia y España. Nuestra empresa ofrecerá dichos productos a un precio ligeramente superior al de la tienda web de la marca, ya que se han de tener en cuenta el precio de transporte y de margen de beneficios. Aun así seguirá resultando económico para el bolsillo del cliente en comparación a otras marcas que se comercializan en el resto de centros de la competencia.

A continuación se presenta el listado de precios de los diferentes servicios y productos que se ofrecerán en “VelitFit”:

- Cuota general (IVA incluido) que incluye todos los servicios (sala fitness y actividades dirigidas):
  - o Cuota anual: 214,80 € (15% de descuento si se inscriben por parejas).
  - o Cuota semestral: 120 € (10% de descuento si se inscriben por parejas).
  - o Cuota trimestral: 75 €
  - o Cuota mensual: 30 €
  - o Cuota 3 semanas: 28 €
  - o Cuota 2 semanas: 25 €
  - o Cuota Semanal: 15 €
  - o Cuota diaria: 5,50 € (5€ por persona si acuden en parejas).
  
- Cuotas con acceso único a la sala fitness:
  - o Cuota anual: 180 €
  - o Cuota semestral: 105 €
  - o Cuota trimestral: 60 €
  - o Cuota mensual: 23
  - o Cuota Semanal: 10 €
  - o Cuota diaria: 5,50 €
  
- Cuotas con acceso único a todas las actividades dirigidas:
  - o Cuota anual: 192 €
  - o Cuota semestral: 111 €
  - o Cuota trimestral: 63 €
  - o Cuota mensual: 25 €
  - o Cuota Semanal: 12 €
  - o Cuota diaria: 5,50 €

- Entrenamientos personales:
  - o 1 sesión 40 €
  - o Bono 5 sesiones: 160 €
  - o Bono 10 sesiones: 300 €
- Precio de suplementos dietéticos:
  - o Proteínas de suero:
    - OneProtein Water bebida de aislado de proteínas 500ml. =1,50€
    - Impact Diet Whey bebida de mezcla de proteínas y estimulantes 500ml.= 2€
    - Impact Whey Protein bebida de concentrado de proteínas 500ml.= 2 €
    - ONE Peronil batido de concentrado de proteínas y BCAAS 330ml. = 3€
  - o Hidratos de Carbono:
    - Recovery XS bebida de proteínas y carbohidratos 90grs.= 2,50€
    - Ener:Gel gel bebible de hidratos de carbono 70ml.= 1,50€
  - o Energéticos y termogénicos:
    - Isotonic bebida isotónica 500ml. = 2 €
    - Creapump bebida energética 30gr.= 2€
    - Pulse Gel gel bebible estimulante/energético = 2€
  - o Barritas:
    - Barritas cookies rica en proteínas = 3€
    - Diet Gel gel bebible de glucomanano para la pérdida de peso= 1,50€
    - Oats&Whey (barritas de avena y proteínas) = 2 €
    - MP Max Elle Virtue Bar barritas de cereales baja en calorías para mujeres= 1,50€
    - Pure Energy barritas energética de fruta y cereales= 2€
    - High Pro Deluxe barritas de alto contenido proteico= 3€
- Merchandising oficial del centro:
  - o Camisetas unisex de manga corta varios colores, con logo del centro:10€
  - o Toalla grande con logo del centro: 15 €
  - o Toalla pequeña con logo del centro: 6 €
  - o Guantes para entrenamiento de musculación: 12 €
  - o CD recopilación de la música del centro: 15 €

### 6.1.3. Política de Comunicación

“VelitFit”, intentará transmitir una imagen de energía y frescura en la mayor parte de la publicidad que difunda, por lo que muchas de sus propagandas intentarán ser transgresoras y sugerentes, para llamar la atención del usuario a la vez que transmite esa imagen joven y energética. Muestra de ello es el logotipo del centro que muestra el reflejo de lo que transmite la empresa con la elección del color anaranjado que representa la alegría, la juventud, el calor, el verano. Comparte con el rojo algunos aspectos siendo un color ardiente y brillante. Aumenta el optimismo, la seguridad, la confianza, el equilibrio, disminuye la fatiga y estimula el sistema respiratorio. Por lo que es el color ideal para identificar el centro, ya que además sería el único centro de la isla que se identifica con este color.



*Ilustración 2. Logotipo de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).*

Previamente a la apertura, y durante el primer año, la inversión en publicidad y promoción será mayor, de este modo se intentará dar a conocer el centro a la población. Se comenzará creando un espacio web donde se dispondrá de información del centro (actividades, horarios, artículos y noticias, localización, etc.), y un espacio en las diferentes redes sociales donde se publicarán promociones, comentarios, artículos, etc. para intentar crear un clima cercano con el cliente.

Paralelamente, durante la temporada baja, se hará hincapié en la fidelización de clientes, ofreciendo actividades y algunas promociones que consigan retener al máximo número de usuarios, para intentar suavizar la pérdida de usuarios propia en esa época. También se lanzará publicidad en prensa, se regalarán camisetas del centro a aquellos clientes de VelitFit que participen en eventos deportivos (como maratones, rutas ciclistas, etc.) para hacer publicidad del centro y crear una vinculación con el centro y se intentará estar presentes en algunos actos turísticos y deportivos que se celebren en la isla.

Durante la temporada alta en cambio, se centrarán los esfuerzos en captar clientes turistas y trabajadores temporales, por lo que la publicidad será mayor y en varios idiomas (inglés, español, italiano, francés y alemán).

Para ello, se realizarán trípticos y tarjetas de visita para repartir por las zonas cercanas al centro y otros puntos estratégicos (aeropuerto, puertos, discotecas, hoteles y demás puntos de afluencia de turistas en la isla). También se dispondrá alguna valla publicitaria en el municipio de San Antonio y por la zona Cala de Bou, anuncios en prensa, acciones de SEM en internet, comunicación a través de las redes sociales, se regalarán invitaciones a los clientes (1 por cada cliente) para que inviten a un amigo a conocer el centro, etc.

A continuación se presenta la inversión inicial que supondrá la campaña de marketing previa a la apertura (se cuenta con una partida máxima de 2.500€) para dar a conocer el centro, posteriormente a lo largo del tiempo, se realizará lo anteriormente descrito.

Tipo de actuación	Descripción	Precio	Total
Promoción de los productos y servicios	Sorteo de 5 (5 ganadores) mensualidades Premium gratuitas al compartir una foto promocional de VelitFit en Facebook	150 €	550 €
	Sorteo de 10 sesiones (1 por clientes) de entrenamientos personales en aquellas personas inscritas en alguna de las cuotas anuales	400 €	
Publicidad y comunicación	Impresión de 500 trípticos informativos por la empresa "diploprint" y acción de buzoneo	118 €	858,13 €
	Impresión de 100 posters publicitarios Din-A3 por la empresa "diploprint" y reparto de los posters	232,53 €	
	Anuncio en prensa durante 2 días previos a la apertura	74,6 €	
	2 vallas peatonales publicitarias durante 1 mes, una en San Antonio y otra en la zona de Cala de Bou	226 €	
	Anuncio en la radio "Europa Fm Ibiza" 3 días antes de la apertura (3 anuncios al día)	207 €	
Marketing digital	Contratación de una empresa de diseño web para la creación de la web del centro con plataforma de pago para dar la opción a efectuar las inscripciones desde casa y acciones de SEM	500 €	500 €
<b>Total</b>			<b>1.908,13 €</b>

Tabla 20. Acciones promocionales y de publicidad previas a la apertura de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

#### 6.1.4. Política de Distribución

La política de distribución de los productos y servicios de VelitFit como en todos los centros fitness, se basará en la venta directa en el interior del centro físico, y dando también la posibilidad que el cliente pueda inscribirse desde casa a través de la web del centro. Para ello, en el centro se dispondrá de un terminal informático con el que formalizar el pago y contratación de los servicios, cuotas y compra de merchandising. Para el merchandising, la máquina expende un ticket una vez formalizado el pago, que se entregará al monitor y le hará entrega del producto adquirido.

Los pagos en la web se podrán formalizar mediante transferencia bancaria o directamente con tarjeta de crédito, para los pagos en la terminal informática del centro, el pago podrá efectuarse mediante tarjeta bancaria o en metálico.

Para atraer a los clientes y estimularlos a inscribirse, VelitFit pretende ofrecer una imagen enérgica y joven (como ya se ha explicado anteriormente), por lo que cuando un cliente entre por la puerta, se encontrará en primer lugar con el rótulo del centro y con un espacio iluminado, anaranjado, con vistas al exterior y con música electrónica, es decir, un ambiente animado que cree en el visitante la sensación de sentirse en un lugar diferente al tradicional centro fitness o gimnasio, y así opte por inscribirse.

Los productos de merchandising, se colocarán en una vitrina de vidrio (con iluminación) a la entrada al centro y en el pasillo hacia los vestuarios. De esta manera se busca atraer la atención del usuario al inicio y al final de la sesión, además de atraer a los visitantes y curiosos, ya que será que lo primero que vean al entrar al centro.



## VII. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Descripción técnica del producto

VelitFit, es una empresa centrada principalmente en la venta de productos y servicios deportivos, a un público muy diverso culturalmente, ya que incluye desde personas residentes, que buscan un lugar donde acudir habitualmente para huir de la rutina, liberar tensiones, desconectar y mejorar su salud, hasta un público ocasional, con unos objetivos de mejora y mantenimiento de la salud e imagen corporal, de sociabilización e incluso de ocio.

VelitFit se ha adaptado a las necesidades de este público, y ofrece unos servicio que van más allá que el de la competencia y resto de centros fitness. Así pues ofrece actividad física saludable de calidad, dando la posibilidad de que cada usuario entrene conforme a los objetivos que se proponga, sea del carácter que sea. Para ayudar a estas personas a mejorar sus objetivos, aparte de ofrecerles unas magníficas instalaciones donde realizar práctica física, VelitFit se ha preocupado por ofrecer un servicio de asesoramiento dietético, entrenamiento personal, fisioterapia, venta de suplementos dietéticos (vending) y clases colectivas. De esta manera, los usuarios conseguirán sus metas de una manera eficaz y segura.

Cabe destacar también, que al situarse en Ibiza, VelitFit ha creído oportuno aprovechar los principales puntos fuertes de la isla, que para bien o para mal, son la playa y las discotecas, por eso incorpora una sala fitness y de clases colectivas al aire libre y como no podía ser menos, frente a la playa y con la mejor selección de música electrónica.

A continuación, se presenta con mayor detalle el listado de servicios y productos que ofrecería VelitFit:

Para las salas fitness, desde el principio se ha intentado buscar un tipo de maquinaria de calidad, de fácil mantenimiento, económica y que a la vez que fuese respetuosa con el medioambiente. Por eso, para VelitFit se ha seleccionado una maquinaria cardiovascular ecológica y autosuficiente, que no requiriese de ningún tipo de energía más que la que produce el usuario al utilizarla, (excepto las cintas de correr que funcionan con electricidad, pero ahorran hasta un 32% respecto a la media de marcas). Para la maquinaria de musculación se ha optado mayormente por un tipo de maquinaria común, que funcione mediante la carga de discos de peso o placas.

- ✓ La sala fitness interior cuenta con la siguiente maquinaria:
  - 6 cintas de correr de la marca ecológica Sports Art Fitness (proporciona hasta un 32% de ahorro que una cinta convencional).
  - 6 elípticas con dinamo (no requiere electricidad) de la marca Sports Art Fitness.
  - 4 bicicletas estáticas con dinamo (no requiere electricidad) de la marca Sports Art Fitness.
  - 2 bicicleta estática con respaldo y dinamo (no requiere electricidad) de la marca Sports Art Fitness.
  - 1 remo de la marca Matrix (tampoco requiere electricidad).
  - 1 cicloergómetro manual de la marca Matrix.
  - 1 stepper de la marca BH.
  - 2 racks de sentadillas de la marca Life Fitness.

- 2 soportes para discos de peso de 2,5 kgs., 5kgs, 10kgs., 20 kgs. y 25 kgs.
  - 1 banco para hiperextensiones de tronco de la marca Matrix.
  - 1 máquina para sóleo sentado de la marca Body Solid.
  - 2 máquinas de abductores sentado de la marca Life Fitness.
  - 2 máquinas de aductores sentado de la marca Life Fitness.
  - 1 máquina de patadas de glúteo de la marca Gym Company.
  - 1 máquina de sentadillas con carga de placas de peso de la marca Bodytone.
  - 1 prensa de piernas inclinada con carga de discos de peso de la marca Salter.
  - 1 máquina de prensa de piernas horizontal con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 1 máquina de flexión de rodillas sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 2 máquinas de flexión de rodillas tumbado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 2 máquinas de extensión de rodillas sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 1 máquina de extensiones de gemelos sentados con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 1 máquina de extensión de tronco sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 1 máquina de rotaciones del torso sentado con carga de placas de peso de la marca Star Trac.
  - 1 máquina de crunch de abdominales sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
  - 6 espalderas de la marca Artimex Sport.
  - 10 alfombras de espuma de la marca Gym Company.
  - 3 fitballs de 65cm de diámetro de la marca iGym.
- ✓ La sala fitness exterior cuenta con la siguiente maquinaria:
- 2 máquinas Smith/multipower de la marca Life Fitness.
  - 2 poleas multigimnasio de la marca Life Fitness, con diferentes agarres de la marca Gym Company.
  - 2 bancos de mancuernas con pesos desde los 2kgs. Hasta los 50 kgs. De la marca Salter.
  - 4 barras de 1,80m. de longitud de la marca Salter.
  - 2 barras Z de la marca Salter.
  - 4 barras de 1,20m. de longitud de la marca Salter.
  - 20 fijaciones de barra (ganchos) de la marca Salter.
  - 1 soporte para barras de la marca Salter.
  - 5 soportes para discos de peso de 2,5 kgs., 5kgs, 10kgs., 20 kgs. y 25 kgs.
  - 7 bancos ajustables de la marca Omni.
  - 2 bancos de press de banca plano de la marca Life Fitness.
  - 1 banco de press de banca inclinado de la marca Life Fitness.
  - 1 banco de press de banca declinado de la marca Life Fitness.

- 2 poleas altas para espalda con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 1 máquina de extensión de tronco sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 1 máquina de crunch de abdominales sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 1 máquina de dominadas sin asistencia de la marca Gym Company.
- 1 máquina de dominadas con asistencia con carga de placas de peso de la marca Gym Company.
- 2 máquinas de press militar de hombro con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 2 máquinas de press de pecho sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 2 máquinas de remo sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 1 máquina de elevaciones laterales de hombro con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 2 máquinas de curl de bíceps sentado con carga de placas de peso de la marca Life Fitness.
- 2 máquinas de fondos de tríceps sentado con carga de placas de peso de la marca Star Trac.
- 2 máquinas de aperturas de pecho y hombro posterior con carga de placas de peso de la marca Bodytone.
- 1 máquina de remo con polea con carga de placas de peso de la marca Bodytone.
- 1 banco de curl de bíceps predicador con barra de la marca Gym Company.

Las clases colectivas, han sido escogidas en función de la moda que existe a día de hoy en la mayoría de centros fitness y gimnasios. Cada vez más las personas disponen de menos tiempo para dedicar a la práctica física, y por ello se estilan aquellas actividades de corta duración (unos 30 minutos) pero de alta intensidad, de modo que en poco tiempo el usuario haya podido desconectar y realizar un entrenamiento completo, para que así pueda volver a sus quehaceres cotidianos sin demora.

Para aprovechar al máximo la zona exterior y sus vistas, VelitFit incorpora una sala al aire libre donde poder realizar clases colectivas.

- ✓ En la sala exterior (de unos 104m<sup>2</sup> practicables y dando unos 3m<sup>2</sup> por persona) se realizarán las siguientes actividades de 1 hora de duración (aproximadamente) y que cuenta con los siguientes aforos y materiales:
  - Clases de 34 personas de aforo máximo de VelitStep más 1 monitor.
  - Clases de 34 personas de aforo máximo de G.A.P. más 1 monitor.
  - Clases de 34 personas de aforo máximo de BodyTone más 1 monitor.
  - Clases de 22 personas de aforo máximo de VelitCross más 1 monitor.
  - Clases de 34 personas de aforo máximo de VelitFight más 1 monitor.
  - Clases de 12 personas de aforo máximo de Suspensión Training más 1 monitor.
  - Clases de 34 personas de aforo máximo de VelitDance más 1 monitor.

- 35steps de la marca Total Fitness.
  - 35 alfombras fitness de la marca Gym Company.
  - 35 packs de barras y discos de peso entre 1,5 y 5 kgs. de la marca Tu Material Deportivo.
  - 35 sets de mancuernas de entre 2 y 3 kgs. de la marca Gym Company.
  - 12fitballs de 65 cm de diámetro la marca iGym.
  - 12 balones medicinales de entre 2 y 5 kgs. de la marca Gym Company.
  - 35 gomas elásticas de la marca Total Fitness.
  - 13 TRX.
  - 1 soporte para hasta 16 TRX.
  - 1 soporte para barras y discos de peso de la marca Gym Company.
- ✓ En la sala de ciclo indoor interior en la primera planta del centro, se realizará clases de 1 hora de duración de VelitCycling tanto con monitor como virtual sin monitor, con un aforo de hasta 31 usuarios (+1 monitor). Cuenta con la siguiente maquinaria:
- 32 bicicletas de la marca LiveStrong.
- ✓ En la sala polivalente interior de la primera planta (de unos 40m<sup>2</sup> practicables y dando 2m<sup>2</sup> por persona) se realizarán diferentes sesiones de actividades dirigidas, y durante el tiempo de no uso, estará a disposición de los usuarios. Cuenta con los siguientes aforos y materiales:
- Clases de 19 personas de aforo máximo de VelitStep más 1 monitor.
  - Clases de 19 personas de aforo máximo de G.A.P. más 1 monitor.
  - Clases de 19 personas de aforo máximo de BodyTone más 1 monitor.
  - Clases de 19 personas de aforo máximo de VelitFight más 1 monitor.
  - Clases de 19 personas de aforo máximo de VelitDance más 1 monitor.
  - 20steps de la marca Total Fitness.
  - 20 alfombras fitness de la marca Gym Company.
  - 20 packs de barras y discos de peso entre 1,5 y 5 kgs. de la marca Tu Material Deportivo.
  - 20 sets de mancuernas de entre 2 y 3 kgs. de la marca Gym Company.
  - 5fitballs de 65 cm de diámetro la marca iGym.
  - 20 gomas elásticas de la marca Total Fitness.
  - 1 soporte para barras y discos de peso de la marca Gym Company.
- ✓ Clases de 1 hora y sin aforo máximo de VelitRun fuera del recinto (paseo frente al centro y playa).

Otros servicios que VelitFit oferta y como ya se ha visto anteriormente, son los entrenamientos personales en el mismo centro, que tienen una duración de 1 hora, así como venta de suplementos dietéticos de la marca “MyProtein”, merchandising, terraza exterior y vestuarios completamente equipados con taquillas, duchas individuales con pulsadores (12 segundos de duración), urinarios, WC’s, lavabos, secadores de pelo y bancos colectivos.

## 7.2. Descripción del proceso de prestación del servicio

El cliente deberá acudir al centro, una vez allí podrá realizar la inscripción directamente en el terminal informático (o si se ha inscrito por internet introducirá los datos de autenticación en el terminal) o si lo prefiere y en caso de duda, podrá llamar al monitor quien le acompañará durante el recorrido protocolario que se establecería para mostrar todo el centro, y explicar las ventajas que dispone acudiendo a VelitFit. Una vez concluida la visita guiada, el monitor le mostrará al cliente cómo funciona el terminal informático y le explicará el tipo de tarifa que más se ajuste al perfil del cliente, si el cliente acepta a inscribirse, podrá hacerlo en el terminal informático contratando la tarifa escogida, se le registrará el número de móvil y la huella dactilar, con la que accederá al centro en adelante. Si el cliente rehúsa o se siente indeciso, el monitor con amabilidad registrará sus datos en una base (previa autorización del cliente), para posteriormente contactar con él y enviarle información publicitaria y promocional (véase anexo “Hoja de primera visita de VelitFit”).

Para la venta de merchandising, el cliente deberá dirigirse al terminal, seleccionar el producto, pagarlo y se imprimirá un ticket que entregará al monitor para que éste le haga entrega del producto adquirido.

En el caso del vending, el cliente podrá pagar mediante monedas, si no dispone de cambio, podrá cambiar billetes en el terminal informático.

Para el servicio de fisioterapia, VelitFit no dispondrá de un espacio dedicado a ello, sino que establecerá un convenio con uno de los centros de fisioterapia cercanos, de manera que los clientes de VelitFit tendrán descuentos de un 30% en servicios de fisioterapia. Para contratarlo, el cliente desde casa o mediante el terminal informático, imprimirá un bono de descuento a su nombre y acudirá con él al centro de fisioterapia, donde le concertarán la cita y le aplicarán el descuento del 30% al precio de la/s sesión/es.

Para la contratación de entrenamientos personales, el cliente no tendrá más que acceder desde el terminal, ver las horas que estén disponibles y libres, seleccionar la que mejor se adecúe a sus horarios y formalizar el pago. Automáticamente se le avisará al monitor de que dicho usuario reservó un entrenamiento personal un día concreto (o varios).

Finalmente, es importante indicar el proceso que seguirán los clientes según el tipo de servicios que hayan contratado:

- Aquellas personas que hayan contratado únicamente el uso de la sala fitness, entrarán a VelitFit por la puerta general mediante la huella dactilar, accederán a los vestuarios para mudarse (si fuese necesario), y posteriormente para acceder a la sala fitness deberán volver a pasar otro control de huella dactilar que da acceso a la sala fitness (para asegurarnos de que esa persona realmente tiene contratado el servicio de acceso a la sala fitness).
- Aquellas personas que tuviesen únicamente contratado el servicio de actividades dirigidas, realizarán el mismo protocolo que el grupo anterior, solo que esta vez en lugar de pasar el control de acceso para la sala fitness, lo harán para acceder a la sala de actividades dirigidas.

A continuación se muestran a modo de esquema los procesos de prestación de servicios y venta de productos explicados anteriormente:

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE DURACIÓN
Inscripciones	El cliente llama a un monitor, quien recibe al cliente y pone en marcha el protocolo de visita, mostrándole las instalaciones y creando interés en el posible cliente. Una vez convencido, el cliente formaliza el pago de la cuota en el terminal informático.	10-15 minutos
	El cliente no requiere de información ni ayuda y formaliza la inscripción por cuenta propia en el terminal informático o por internet.	5 minutos
Venta de merchandising	El cliente seleccionará el producto que desee en el terminal informático, formalizará el pago y automáticamente se imprimirá un ticket que deberá entregar al monitor para que lo canjee por el producto adquirido.	5-10 minutos
Vending	El cliente introducirá el importe del producto deseado en la máquina vending y automáticamente obtendrá el producto.	Menos de 1 minuto
Contratación de entrenamientos personales	El cliente accederá desde el terminal informático, verá las horas que están disponibles y libres, seleccionará la que mejor se adecúe a sus horarios y formalizar el pago. Automáticamente se le avisará al monitor de que dicho usuario reservó un entrenamiento personal un día concreto (o varios).	5-7 minutos
Acceso a la sala fitness	El cliente pasará la entrada principal del centro mediante su huella dactilar, irá a los vestuarios a mudarse la ropa deportiva (si fuese el caso) y volverá a pasar de nuevo otro control de acceso a la sala fitness mediante la huella dactilar, si el cliente no tuviese contratado ese servicio, el sistema no le daría acceso a la sala.	5-10 minutos aprox. desde que entra, se muda y accede a la sala fitness
Acceso a la sala de actividades dirigidas	El cliente pasará la entrada principal del centro mediante su huella dactilar, irá a los vestuarios a mudarse la ropa deportiva (si fuese el caso) y volverá a pasar de nuevo otro control de acceso a la sala de actividades dirigidas mediante la huella dactilar, si el cliente no tuviese contratado ese servicio, el sistema no le daría acceso a la sala.	5-10 minutos desde que entra, se muda y accede a la sala fitness
30% de descuento en el servicio de fisioterapia	El cliente desde casa o mediante el terminal informático, imprimirá el bono (a su nombre) con el que acudirá al centro de fisioterapia donde le concertarán la cita y le aplicarán el cupón de descuento.	5-10 minutos para la emisión del bono.

**Tabla 21. Procesos de adquisición de los diferentes servicios. Fuente: Elaboración propia (2014).**



### 7.3. Capacidad instalada

En este apartado se explica de forma específica el número de aforo máximo que podrá tener el centro en cada sala, en el supuesto caso de que los usuarios acudiesen a la vez al centro en una hora determinada y se produjese un cuello de botella que ralentizase el funcionamiento correcto del centro y que por lo tanto se traduciría en problemas para los usuarios y para el personal del centro, que no podrían trabajar correctamente.

Se ha de tener en cuenta que por lo general las horas punta de un centro fitness y gimnasio suelen darse por las mañanas de 12:00 a 13:00 horas, y por las tardes de 18:00 hasta las 21:00 horas.

- En las salas fitness hay un total de 50 máquinas de musculación, 21 máquinas cardiovasculares, 7 bancos ajustables, 10 barras, 2 bancos de mancuernas, 6 espalderas y 10 alfombrillas. Si suponemos que por cada máquina de musculación, podrían haber dos personas utilizándola por turnos, vemos que podrían estar hasta 100 personas utilizando máquinas de musculación. Lo mismo ocurriría con los bancos de ajustables y las barras, ya que se podrían ir turnando 2 personas, por lo que ya tendríamos otras 24 personas más. Los 2 bancos de mancuernas, contienen pesos que van desde los 2 hasta los 50 kgs. Por lo que aproximadamente podrían utilizar cada banco de mancuernas unas 10 personas, con lo que tendríamos 20 personas más.

En el caso de las maquinas cardiovasculares, solo podrían utilizarlas una persona por máquina, por lo que podrían estar usándolas simultáneamente hasta 21 personas. Lo mismo ocurre con las espalderas y alfombrillas, con lo que tendríamos un total de 16 personas más. En definitiva, en las salas fitness podría albergar simultáneamente a unas 181 personas, cosa que es muy difícil que se llegue a dar y lo normal es que de los 487m<sup>2</sup> que hay entre las 2 salas fitness, haya 1 persona por cada 4m<sup>2</sup>aproximadamente, por lo tanto esperamos que haya hasta 122 personas simultáneamente en horas punta.

- La sala de clases colectivas exterior, podría albergar a un total de 35 personas (monitor incluido).
- La sala polivalente interior de la primera planta podría llegar a albergar simultáneamente a unas 20 personas (monitor incluido).
- La sala de ciclo indoor de la primera planta, tiene un total de 32 bicicletas, por lo que el aforo máximo de esa sala será de 32 personas incluido el monitor.
- La zona de Suspension Training tiene un aforo máximo de 13 personas (monitor incluido).
- En cuanto a los vestuarios, podrían llegar a albergar hasta unas 50 personas en cada uno de ellos simultáneamente.
- La terraza exterior tiene una capacidad de 16 personas, ya que dispondría de 4 mesas con 4 sillas cada una.
- El recibidor tiene una capacidad máxima de 15 personas.

Como ya hemos visto, la capacidad de usuarios que puede albergar VelitFit de forma simultánea parece bastante grande, sin embargo, se ha de tener en cuenta que el horario de clases colectivas consiste en una clase por hora (no se dan clases colectivas simultáneamente a no ser que haya un grupo de mínimo 3 personas que quieran hacer clase de ciclo indoor virtual, véase *Tabla 22* y *Tabla 23*), por lo que mientras una sala estaría siendo utilizada, el resto de salas estarían sin uso. La capacidad instalada de



usuarios que pueden hacer uso del centro simultáneamente, será la suma de la capacidad de la sala fitness (122 personas) + la capacidad de la sala de ciclo indoor (32 personas) + la capacidad de la sala polivalente interior (20 personas) la capacidad de la sala de clases colectivas exterior (35 personas) + la capacidad de la terraza exterior (16 personas) + la capacidad del recibidor (15 personas) = que suman un total de 240 personas como aforo máximo de VelitFit.

Horarios de actividades en temporada baja							
	Lunes	Martes	Miercoles	Juves	Viernes	Sábado	Domingo
7:00-8:00	VelitClying	VelitStep		VelitDance	VelitStep		
8:00-9:00			G.A.P.				
9:00-10:00	VelitStep		Suspension Training	G.A.P.	VelitCycling		
10:00-11:00		VelitCycling					
11:00-12:00	VelitDance			VelitStep	VelitDance	VelitDance	
12:00-13:00	G.A.P.	VelitFight	G.A.P.			VelitCycling	VelitFight
13:00-14:00				VelitCycling			
14:00-15:00							
15:00-16:00							
16:00-17:00	Body Tone	VelitStep		Suspension Training			
17:00-18:00	VelitFight		VelitFight	Body Tone	Suspension Training		VelitCycling
18:00-19:00		Suspension Training			G.A.P.	G.A.P.	
19:00-20:00	VelitCycling	VelitCross	VelitRun	VelitFight	VelitRun		Suspension Training
20:00-21:00	VelitRun	VelitRun	Body Tone	VelitCycling	VelitCross	Body Tone	VelitCross
21:00-22:00		VelitCycling	VelitCross		VelitCycling		
22:00-23:00							

Tabla 22. Horarios de las actividades dirigidas en temporada baja. Fuente: Elaboración propia (2014).

Horarios de actividades en temporada alta							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jués	Viernes	Sábado	Domingo
7:00-8:00	VelitCycling	VelitStep	VelitRun	VelitDance	VelitStep		
8:00-9:00			G.A.P.		VelitFight		
9:00-10:00	VelitStep	Body Tone	Suspension Training	G.A.P.	VelitCycling		
10:00-11:00	Body Tone	VelitCycling	VelitDance	VelitFight	VelitCross	Body Tone	VelitRun
11:00-12:00	VelitDance	Suspension Training	VelitCycling	VelitStep	VelitDance	VelitDance	G.A.P.
12:00-13:00	G.A.P.	VelitFight	G.A.P.	Body Tone	G.A.P.	VelitCycling	VelitFight
13:00-14:00	VelitCross	VelitRun	VelitFight	VelitCycling			
14:00-15:00							
15:00-16:00							
16:00-17:00	Body Tone	VelitStep		Suspension Training	Body Tone		
17:00-18:00	VelitFight	VelitDance	VelitStep	Body Tone	Suspension Training	Suspension Training	VelitCycling
18:00-19:00	G.A.P.	Suspension Training	VelitCycling	VelitRun	G.A.P.	G.A.P.	Body Tone
19:00-20:00	VelitCycling	VelitCross	VelitRun	VelitFight	VelitRun	VelitStep	Suspension Training
20:00-21:00	VelitRun	VelitRun	Body Tone	VelitCycling	VelitCross	Body Tone	VelitCross
21:00-22:00	Suspension Training	VelitCycling	VelitCross	G.A.P.	VelitCycling	VelitRun	VelitStep
22:00-23:00							

Tabla 23. Horarios de las actividades dirigidas en temporada alta. Fuente: Elaboración propia (2014).

#### 7.4. Planificación y programación de la producción

Teniendo en cuenta que el centro presenta un horario de apertura y cierre de 07:00 hrs. de la mañana a 23:00hrs. de la noche, hay que prever que en la sala fitness hayan 1 o 2 monitores disponibles de lunes a sábado y 1 monitor disponible los domingos y festivos. Se ha de tener en cuenta, que un gimnasio y centro fitness, posee unas horas de mayor afluencia de usuarios que generalmente suele ser de 12:00 hrs. a 13:00hrs. de la mañana, y de 18:00 a 21:00hrs. de la tarde.

Además, la mayoría de los horarios de las actividades colectivas han sido planteados durante las horas punta, de forma que descargue de gente la sala fitness y a la vez permita compaginar a los usuarios el trabajo con sus entrenamientos. Además, cabe señalar que se reforzará la plantilla durante la temporada alta, debido al incremento de actividades y de usuarios.

A continuación se presenta el número de empleados necesarios y las horas de trabajo que realizará cada uno:

- Durante la temporada baja se contratarán a 5 monitores que trabajarán de lunes a domingo (con 2 días libres cada uno), en el centro siempre habrá 1 monitor de sala (entrenamientos personales) y 1 de actividades dirigidas.
- Durante la temporada alta se contratará a 1 monitor de refuerzo.
- Para la limpieza del centro, se subcontratará a una empresa de limpieza. Además, se contratará a 1 persona de mantenimiento, quien realizará limpieza puntual de las máquinas y mantenimiento del centro, esta persona trabajará 8 horas de lunes a viernes.

- Para la dirección del centro, uno de los socios será el que se encargue y trabajará 8 horas al día a turno partido (4 horas por la mañana y 4 horas por la tarde), entre semana (de lunes a viernes).

## **7.5. Logística y gestión de materiales:**

### **7.5.1. Plan de aprovisionamientos y compras**

PLAN DE COMPRAS									
	Marca	Proveedor	Cantidad	Precio (iva incluido)	Años de vida útil	Años de uso hasta su renovación	Amortización anual	Amortizado al final del uso	Valor residual
<b>Maquinaria, pesos libres y material deportivo</b>									
Cintas de correr	Sports Art Fitness	Rocfit	6	20.700,00 €	10	7	2.070,00 €	14.490,00 €	6.210,00 €
Elípticas	Sports Art Fitness	Rocfit	6	25.600,00 €	10	7	2.560,00 €	17.920,00 €	7.680,00 €
Remo	Matrix	Gym Company	1	1.670,00 €	10	7	167,00 €	1.169,00 €	501,00 €
Bicicleta con respaldo	Sports Art Fitness	Rocfit	2	4.303,00 €	10	7	430,30 €	3.012,10 €	1.290,90 €
Cicloergómetro manual	Matrix	Gym Company	1	3.100,00 €	15	10	206,67 €	2.066,67 €	1.033,33 €
Stepper	BH	Gym Company	1	4.500,00 €	15	10	300,00 €	3.000,00 €	1.500,00 €
Bicicleta estática	Sports Art Fitness	Rocfit	4	7.109,60 €	10	7	710,96 €	4.976,72 €	2.332,88 €
Rack de sentadillas	Life Fitness	Gym Company	2	3.990,00 €	15	15	266,00 €	3.990,00 €	0,00 €
Máquina Smith/Multipower	Life Fitness	Gym Company	2	11.000,00 €	15	15	733,33 €	11.000,00 €	0,00 €
Poleas multigimnasio	Life Fitness	Gym Company	2	7.000,00 €	15	15	466,67 €	7.000,00 €	0,00 €
Pack de diferentes agarres para polea	Gym Company	Gym Company	14	695,00 €	10	5	69,50 €	347,50 €	347,50 €
Mancuernas de 2 a 50 kgs. con soporte	Salter	Salter	2	11.065,32 €	20	15	553,27 €	8.298,99 €	2.766,33 €
Barras de 1,80m	Salter	Salter	4	168,92 €	20	15	8,45 €	126,69 €	42,23 €
Barra Z	Salter	Salter	2	300,00 €	20	15	15,00 €	225,00 €	75,00 €
Barra 1,20m	Salter	Salter	4	122,64 €	20	15	6,13 €	91,98 €	30,66 €
Fijaciones barra (ganchos)	Salter	Salter	20	32,40 €	20	15	1,62 €	24,30 €	8,10 €
Soporte para barras	Salter	Salter	1	360,00 €	20	15	18,00 €	270,00 €	90,00 €
Discos de peso pack de 28 uds. Desde 2,5 kgs. hasta 25 kgs.	Escape	Gym Company	5	9.475,00 €	20	15	473,75 €	7.106,25 €	2.368,75 €
Soporte para discos de peso	Body Solid	Fitness Boutique	7	623,00 €	20	15	31,15 €	467,25 €	155,75 €
Banco ajustable	Omni	Gym Company	7	1.883,00 €	15	10	125,53 €	1.255,33 €	627,67 €
Press de pecho con barra y asiento	Life Fitness	Gym Company	4	10.266,67 €	15	10	684,44 €	6.844,44 €	3.422,22 €
Banco para hiperextensiones	Matrix	Gym Company	1	720,00 €	20	15	36,00 €	540,00 €	180,00 €
Polea alta para espalda	Life Fitness	Gym Company	2	5.900,00 €	15	10	393,33 €	3.933,33 €	1.966,67 €
Máquina de extensiones de gemelos sentado	Life Fitness	Gym Company	1	4.700,00 €	20	15	235,00 €	3.525,00 €	1.175,00 €
Máquina aductores sentado	Life Fitness	Gym Company	2	9.400,00 €	15	10	626,67 €	6.266,67 €	3.133,33 €
Máquina de patadas de glúteos	Gym Company	Gym Company	1	1.900,00 €	15	10	126,67 €	1.266,67 €	633,33 €
Máquina abductores sentado	Life Fitness	Gym Company	2	9.400,00 €	15	10	626,67 €	6.266,67 €	3.133,33 €
Máquina de sentadillas con carga de placas	Bodytone	Gym Company	1	1.600,00 €	15	10	106,67 €	1.066,67 €	533,33 €
Prensa inclinada para piernas con carga de discos	Salter	Salter	1	2.550,00 €	20	15	127,50 €	1.275,00 €	1.275,00 €
Máquina flexión de rodillas sentado con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	1	5.200,00 €	15	10	346,67 €	3.466,67 €	1.733,33 €
Máquina flexión de rodillas tumbado con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	6.000,00 €	15	10	400,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €
Máquina de extensión de rodillas con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	10.400,00 €	15	10	693,33 €	6.933,33 €	3.466,67 €
Máquina de extensión de tronco con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	9.400,00 €	15	10	626,67 €	6.266,67 €	3.133,33 €
Máquina de rotación de torso sentado	Star Trac	Gym Company	1	4.000,00 €	15	10	266,67 €	2.666,67 €	1.333,33 €
Máquina de crunch de abdominales con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	9.400,00 €	15	10	626,67 €	6.266,67 €	3.133,33 €
Máquina de dominadas sin asistencia	Gym Company	Gym Company	1	265,00 €	20	10	13,25 €	132,50 €	132,50 €
Máquina de dominadas con asistencia con carga de placas	Gym Company	Gym Company	1	1.995,00 €	15	10	133,00 €	1.330,00 €	665,00 €
Máquina de press de hombro con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	9.800,00 €	15	10	653,33 €	6.533,33 €	3.266,67 €
Máquina de press de pecho sentado con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	10.600,00 €	15	10	706,67 €	7.066,67 €	3.533,33 €
Máquina de sôleo sentado con carga de discos	Body Solid	Gym Company	1	590,00 €	15	10	39,33 €	393,33 €	196,67 €
Máquina de remo sentado con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	5.800,00 €	15	10	386,67 €	3.866,67 €	1.933,33 €
Máquina de elevaciones laterales con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	1	4.700,00 €	15	10	313,33 €	3.133,33 €	1.566,67 €
Máquina de curl bíceps con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	2	9.400,00 €	15	10	626,67 €	6.266,67 €	3.133,33 €
Máquina aperturas de pecho y hombro posterior	Bodytone	Gym Company	2	4.400,00 €	15	10	293,33 €	2.933,33 €	1.466,67 €
Máquina fondos de tríceps con carga de placas	Star Trac	Gym Company	2	8.000,00 €	15	10	533,33 €	5.333,33 €	2.666,67 €
Máquina de remo con polea con carga de placas	Bodytone	Gym Company	1	2.300,00 €	15	10	153,33 €	1.533,33 €	766,67 €
Banco de curl de bíceps	Gym Company	Gym Company	1	925,00 €	20	10	46,25 €	462,50 €	462,50 €
Espalderas	Artimex Sport	Artimex Sport	6	1.170,00 €	10	7	117,00 €	819,00 €	351,00 €
Máquina de prensa de piernas horizontal con carga de placas	Life Fitness	Gym Company	1	2.995,00 €	15	10	199,67 €	1.996,67 €	998,33 €
Pack de barras+2 discos de 1,5kgs.+2 discos de 2,5kgs.+2 discos de 5kgs.	Tu material deportivo	Tu material deportivo	55	3.213,65 €	10	5	321,37 €	1.606,83 €	1.606,83 €
Soporte para barras y discos	Gym Company	Gym Company	2	750,00 €	15	10	50,00 €	750,00 €	0,00 €
TRX	TRX	TRX	13	3.204,00 €	3	2	1.068,00 €	2.136,00 €	1.068,00 €
Soporte para TRX	TRX	TRX	1	2.000,00 €	20	20	100,00 €	2.000,00 €	0,00 €
Bicicletas de ciclo indoor	Livestrong	Total Fitness	32	35.040,00 €	15	10	2.336,00 €	23.360,00 €	11.680,00 €
Steps+escalón	Total Fitness	Total Fitness	55	4.510,00 €	10	7	451,00 €	3.157,00 €	1.353,00 €
Alfombra fitness	Gym Company	Gym Company	65	1.293,50 €	5	3	258,70 €	776,10 €	517,40 €
Pack de 2 mancuernas de fitness de 2 kgs.	Gym Company	Gym Company	55	990,00 €	15	10	66,00 €	660,00 €	330,00 €
Pack de 2 mancuernas de fitness de 3 kgs.	Gym Company	Gym Company	55	1.375,00 €	15	10	91,67 €	916,67 €	458,33 €
Fitballs de 65cm de diámetro	iGym	Gym Company	20	360,00 €	10	7	36,00 €	252,00 €	108,00 €
Balones medicinales de 2 kgs.	Gym Company	Gym Company	3	97,50 €	15	15	6,50 €	97,50 €	0,00 €
Balones medicinales de 3 kgs.	Gym Company	Gym Company	3	115,50 €	15	15	7,70 €	115,50 €	0,00 €
Balones medicinales de 4 kgs.	Gym Company	Gym Company	3	139,50 €	15	15	9,30 €	139,50 €	0,00 €
Balones medicinales de 5 kgs.	Gym Company	Gym Company	3	160,50 €	15	15	10,70 €	160,50 €	0,00 €
<b>Descuento 15% en maquinaria fitness del proveedor Gym Company</b>		<b>Total sin descuento</b>		<b>398.651,17 €</b>					
		<b>Total con descuento</b>		<b>339.055,82 €</b>					
Gomas Elásticas	Total Fitness	Total Fitness	55	825,00 €	5	3	165,00 €	495,00 €	330,00 €
Control de accesos	Perco	GestiGym	-	10.000,00 €	15	10	666,67 €	6.666,67 €	3.333,33 €
Mobiliario general del centro	Varios	Varios	-	25.000,00 €	10	8	2.500,00 €	20.000,00 €	5.000,00 €
Sistema de ACS y calefacción solar	Sonnenkraft	Sonnenkraft	Capacidad 10.000 litros	50.000,00 €	20	20	2.500,00 €	50.000,00 €	0,00 €
Ordenadores	Asus	Mediamarkt	4	2.392,00 €	5	5	478,40 €	2.392,00 €	0,00 €
<b>Total</b>				<b>349.345 €</b>		<b>Total</b>	<b>30.474,43 €</b>	<b>304.904,15 €</b>	<b>104.036,55 €</b>

Tabla 24. Plan de compras inicial (véase documento Excel anexo). Fuente: Elaboración propia (2014).

<b>PLAN DE COMPRAS MENSUALES (APROXIMADAS): CONSUMIBLES</b>	
	Total
Merchandising	300,00 €
Suplementos dietéticos	500,00 €
Material de oficina	80,00 €
Material de mantenimiento y productos de limpieza	150,00 €
<b>Total al mes</b>	<b>1.030,00 €</b>
<b>PLAN DE COMPRAS MENSUALES: SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES</b>	
	Total
Gestoría	250,00 €
Reparaciones	50,00 €
Mantenimiento web	50,00 €
Limpieza	1.500,00 €
Propaganda	250,00 €
Seguros	500,00 €
<b>Total al mes</b>	<b>2.600,00 €</b>
<b>PLAN DE COMPRAS MENSUALES: SUMINISTROS</b>	
	Total
Agua	500 €
Electricidad	1.000,00 €
ADSL y Teléfono	100,00 €
Gas	800,00 €
<b>Total media al mes</b>	<b>2.400,00 €</b>
<b>TRIBUTOS</b>	
Tributos de media al año	41,67 €
<b>Total al mes</b>	<b>41,67 €</b>
<b>TOTAL MES</b>	<b>3.471,67 €</b>

Tabla 25. Planes de compra mensuales de consumibles, servicios profesionales independientes, suministros y tributos. Fuente: Elaboración propia (2014).

### 7.5.2. Gestión de stocks: almacén.

Como ya se ha indicado, VelitFit también comercializará productos tales como merchandising y vending, por lo que se debe tener en cuenta cómo gestionar el stock. Para ello, se pretende llevar a cabo un inventario de stock semanalmente, de modo que si hay escasez de varios productos, se realizaría un pedido al proveedor de forma inmediata. Si por el contrario, la venta de productos no fuese satisfactoria y fructífera, se reducirá el número de pedidos, para así dar salida a los que se disponen en el centro. Si hubiese productos dietéticos que no se vendiesen, se ha de tener en cuenta que tienen fecha de caducidad, por lo que antes de llegar a dicha fecha, se establecerían promociones y descuentos con el objetivo de darles salida, antes de que se tuviesen que desechar y no rentabilizarse.

Para el almacenaje del stock, VelitFit dispondrá de vitrinas de vidrio a la entrada al centro donde dispondrá de los productos de merchandising que comercializa, así como

una máquina vending para los suplementos dietéticos. De esta manera se intenta que estén a la vista del público, para aquellos productos que no cupiesen en dichas vitrinas o en la máquina vending, se guardarán en el almacén. Así estarán protegidos de la luz, de la humedad y de la suciedad del exterior.

### 7.5.3. Gestión de pedidos de los clientes y distribución física

Normalmente, se intentará que haya stock de todos los productos que VelitFit comercializa, y los cuales se venderán siguiendo el proceso que se indicó anteriormente en el punto (8.2) de este plan de empresa, en el apartado de proceso de venta de merchandising y vending. En general, todas las compras se podrán efectuar desde internet o terminales informáticos del centro.

### 7.6. Localización de la empresa



*Ilustración 3. Localización geográfica de VelitFit S.L. Fuente: Google Maps (2014).*

Como ya se ha explicado anteriormente en otros apartados de este plan de empresa, el centro VelitFit se situaría en el municipio de Sant Antoni de Portmany, pero no en el núcleo urbano, sino en la bahía del municipio, que lo une con el municipio de Sant Josep de saTalaia. Se ha escogido esta zona por su gran abanico de posibilidades. Se aleja de la competencia, cuenta con una gran playa frente al establecimiento, dispone de parking cercano amplio y gratuito, es una zona donde muchas personas practican ejercicio por su cuenta, se encuentra rodeado de hoteles y hogares, es un emplazamiento estratégico entre dos municipios (mayor abanico de clientes potenciales), el local dispone de una amplia terraza y una nave bastante amplia ideal para este proyecto y además, pese a no situarse en el centro del municipio, se llega en muy poco tiempo (unos 10 minutos a pie aproximadamente).

La situación exacta del local, se sitúa más concretamente, en la Avenida Dr. Fleming Durante la temporada alta es una zona de ocio muy concurrida, donde muchos turistas



acuden a pasear por el paseo del Arenal (transcurre justo por delante de VelitFit), y también a disfrutar de los restaurantes y bares de copas de la zona, por lo que resulta un buen emplazamiento para situar este centro, ya que por su concepto de estilo Beach Club con música electrónica se ajustaría al entorno, pero en este caso, ofreciendo un ocio más saludable.



Ilustración 4. Localización geográfica teórica ampliada de VelitFit S.L. Fuente: Google Maps (2014).

### 7.7. Descripción del local y Distribución en planta: LAYOUT

El terreno donde VelitFit pretende instaurarse, consta de un área de 1073m<sup>2</sup>.

En la sala exterior de es donde se dispondría la sala fitness exterior, la sala exterior de actividades dirigidas, la terraza de descanso, y la sala de calderas.

La zona interior, cuenta con dos plantas: una baja a pie de calle, y una primera planta.

La primera planta se encuentra actualmente semi-acondicionada, y solo necesitaría algunas pequeñas reformas y construcciones, como la de un ascensor de acceso para personas con discapacidad física y un almacén de material y stock.

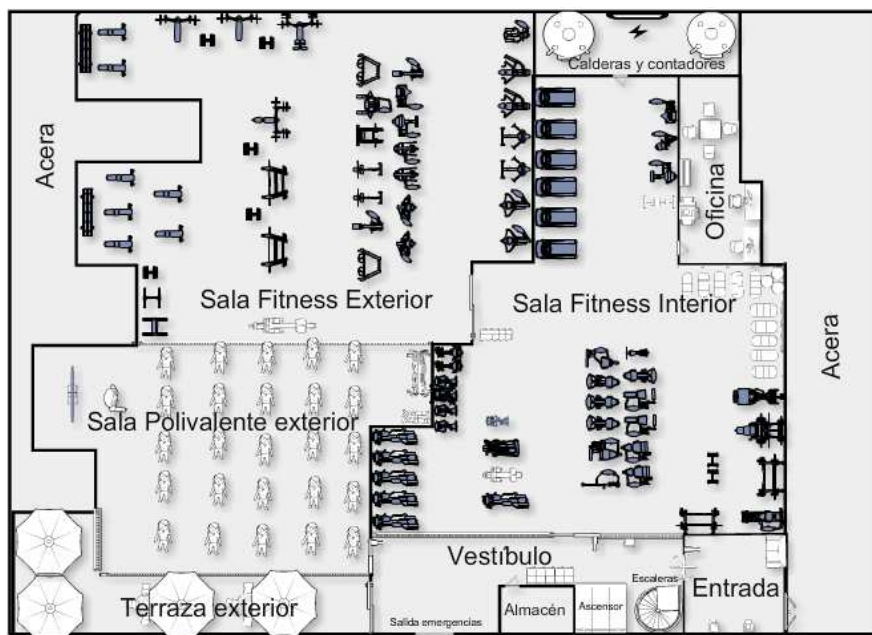
Cabe destacar que el local cuenta con una instalación eléctrica y de agua corriente, aunque se deberían adaptar a las necesidades de este centro, ya que la primera planta del centro no está acondicionada para usarse como vestuarios, por lo que se debería reformar. El coste estimado de la reforma integral del local y las construcciones ronda los 100.000 €.

Si nos fijamos en el layout de la planta baja, vemos que consta de una entrada donde se sitúan los terminales informáticos para inscribirse al centro y un sofá. Si se avanza, se deberá pasar un primer torno de acceso mediante huella dactilar, una vez pasado nos situaremos en el vestíbulo. Aquí es donde se sitúa el ascensor y las escaleras mecánicas que suben a la primera planta. A mano derecha, quedaría el torno que da acceso a la sala



fitness, al fondo de ésta se encuentra la oficina donde se realizan las reuniones que a la vez es el puesto de trabajo del director del centro. Frente a la oficina se encuentra una puerta corrediza automática, que da acceso a la sala exterior, la cual se encuentra cubierta por un sistema de pérgola de lamas orientables, que protege de los rayos del sol, y rodeada de una valla para evitar que intrusos provenientes de la calle puedan acceder al centro sin pagar por su uso.

Volviendo a situarnos en el vestíbulo, si seguimos recto, veremos la máquina vending y al fondo llegaremos a la terraza exterior, atravesando una puerta corrediza automática. Para acceder a la sala de actividades dirigidas, basta con pasar otro torno desde el vestíbulo que asegure que se ha contratado ese servicio.



*Ilustración 5. Distribución de la planta baja de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).*

Si ahora subimos a la primera planta, vemos que a mano derecha quedaría una pequeña sala de actividades dirigidas, y a mano izquierda una sala más grande con las bicicletas de spinning. Para acceder a ambas, será necesario pasar el torno mediante la huella digital. Si seguimos avanzando, tendremos los vestuarios. En el vestuario masculino, al entrar tenemos la zona seca, que contiene los bancos y taquillas, y si avanzamos más nos toparemos con los WC's y urinarios a mano izquierda, y a mano derecha, dos lavabos, finalmente más adelante se encuentran las duchas.

El vestuario femenino es similar, al entrar veríamos los bancos y taquillas, más adelante a mano izquierda se encuentran los dos WC's, seguidamente los dos lavabos y finalmente y al fondo, las duchas.

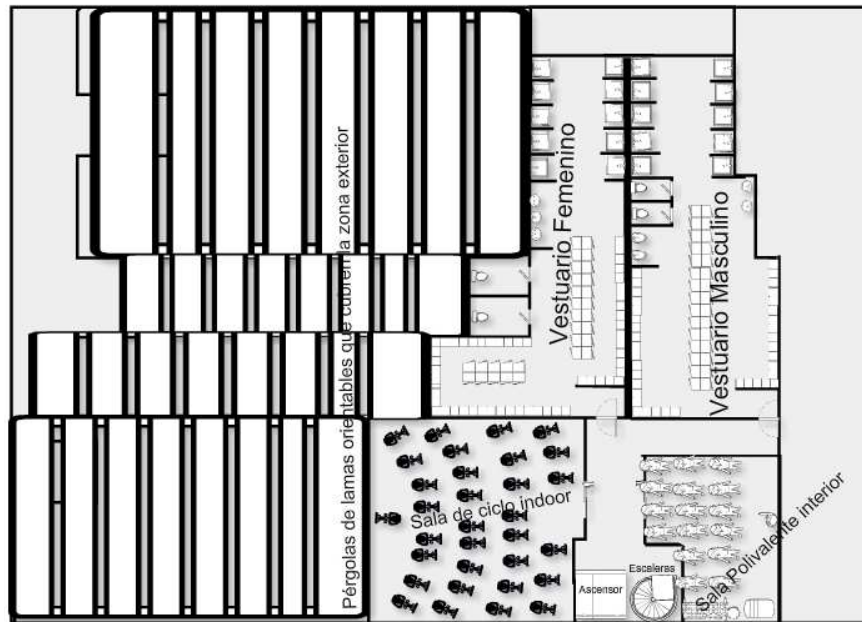


Ilustración 6. Distribución de la primera planta de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

### 7.8. Gestión de la Calidad

Pese a posicionarse como un centro fitness con una política de precios “low-cost”, VelitFit no dejada de lado la calidad, más bien lo contrario, se busca ofrecer los mejores servicios y prueba de ello son los siguientes aspectos que se tienen en cuenta, y que son los signos que definen la calidad del centro:

- Maquinaria de primeras marcas, ergonómicas, fáciles de usar y ecológicas (LifeFitness, Matrix, Salter, Sports Art Fitness, Livestrong, etc.).
- Monitores de actividades titulados.
- Descuento en un centro de fisioterapia con personal titulado y colegiado.
- Música electrónica de la sala actualizada y seleccionada rigurosamente.
- Situación del local en un entorno agradable y con unas vistas magnificas de las puestas de sol tan populares del municipio de “Sant Antoni de Portmany”.
- Suplementos dietéticos de la marca Myprotein, los cuales son sometidos a frecuentes controles sanitarios y de calidad por laboratorios propios de la empresa, del gobierno británico y europeos.
- Sistemas de control de accesos modernos, eficaces y cómodos, ya que permiten al cliente acceder mediante su huella dactilar, evitando así el extravío u olvido de tarjetas u otro tipo de material que suelen darse en algunos centros, además de esta manera nos aseguramos que el acceso es unipersonal, ya que la huella obviamente es la propia de cada usuario y no se puede prestar.
- Implantación de las normas y certificaciones de gestión de la calidad del centro ISO 9001 y UNE 100.011.

Además, periódicamente se realizarán encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción de los clientes con los servicios e instalaciones del centro (*véase anexo de “Encuesta de Grado de satisfacción con VelitFit”*). También se fomentará la participación activa de las redes sociales por parte de los clientes, para que puedan ser partícipes de algunas medidas o decisiones que se puedan creer convenientes tomar.

Finalmente, y como todo centro de calidad, se dispondrá de hojas de reclamaciones, y un buzón de sugerencias donde los clientes puedan dejar sus sugerencias de mejora del centro.

### **7.9. Gestión Medioambiental**

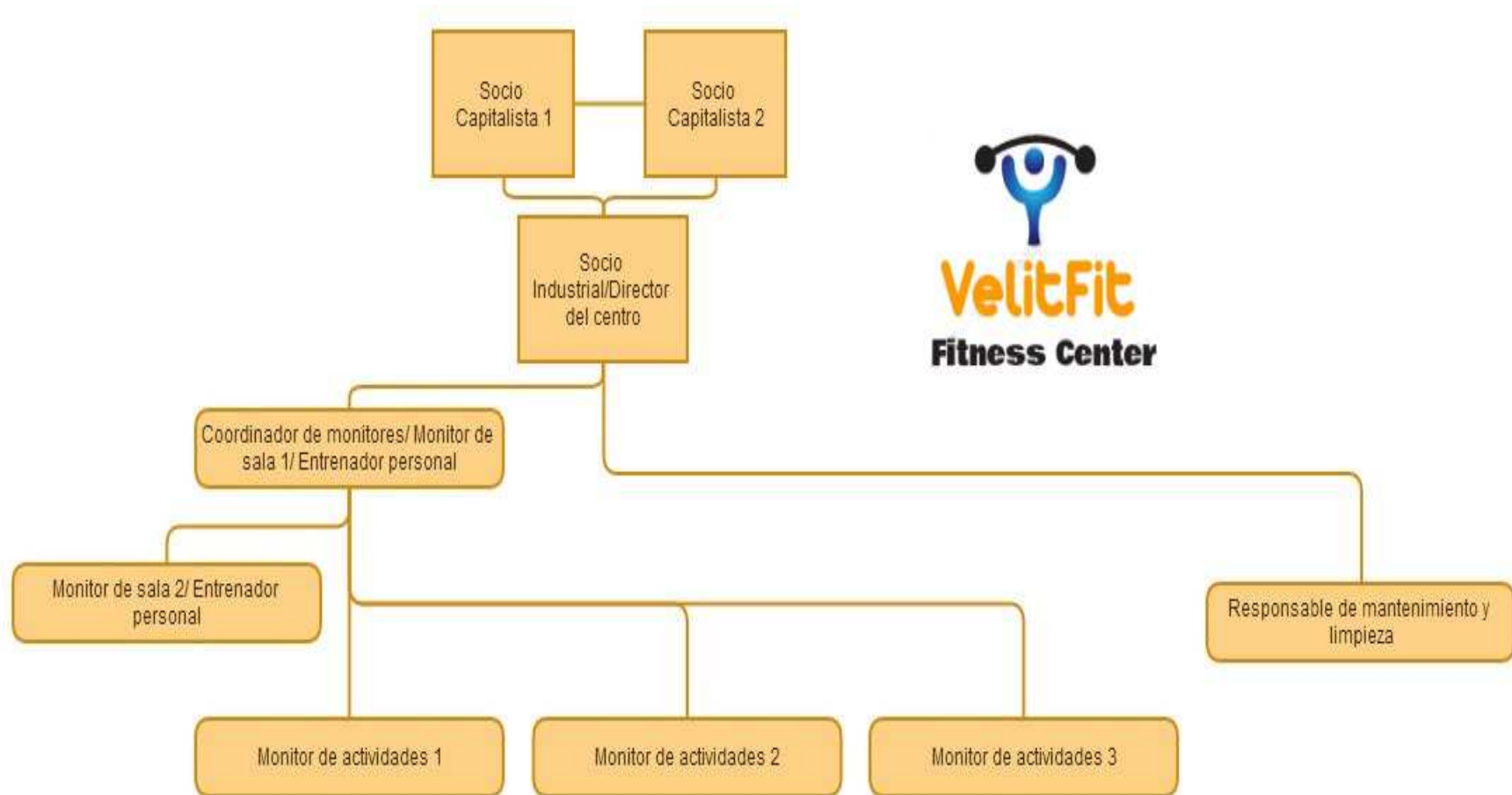
VelitFit es un centro que tiene muy presente la gestión medioambiental, ya que va a ser muy útil para ahorrar costes, así como para preservar el medioambiente y reducir la generación de residuos así como el consumo de energías no renovables y contaminantes. Para ello se ha creído conveniente llevar a cabo las siguientes medidas de ahorro energético:

- Adquirir maquinaria cardiovascular ecológicas que no requieren de energías externas, más que la que generen los usuarios mediante una dinamo, excepto las cintas de correr que sí que necesitan estar conectadas a la toma de corrientes, pero los modelos que se pretenden adquirir consumen hasta un 32% menos de electricidad que el resto de cintas del mercado. Así, con estas medidas solo se tendría que pagar la energía eléctrica que resulta del uso de las cintas de correr, de la luminaria, del sistema de acceso, de las puertas eléctricas, y de otros aparatos como ordenadores, aspiradoras, máquina de vending, etc. que no requieren de una gran cantidad de electricidad.
- Utilizar lámparas con bombillas tipo Led de la marca Philips en todo el centro, incluida la zona exterior, ya que este tipo de luminaria consume hasta un 80% que una bombilla tradicional de similares características lumínicas.
- Utilizar un sistema de climatización y de Agua Corriente Sanitaria (ACS) solar. Se ha optado por adquirir 60 captadores solares modelo “Sonnenkraftskr500” que se dispondrán en el tejado del centro a 40° de inclinación, los cuales transmitirán la energía a un acumulador de ACS de 10.000 litros de capacidad, los cuales serán suficientes para abastecer a la demanda de ACS. La instalación de este sistema cuesta unos 50.000€, pero permite ahorrar aproximadamente unos 11.000€ (el equivalente a 68.225KWh) al año y tiene una vida media de 20 años.
- Además del uso de luminaria tipo Led como ya se explicó anteriormente, se ha de resaltar que el centro se sitúa orientado y totalmente acristalado hacia poniente (aunque por la parte del levante también se habilitarán ventanas acristaladas para aprovechar la luz matinal), por lo que la entrada de luz durante el día es mayor, así se retrasará el hacer uso de las lámparas, ganando alguna hora de luz natural extra.
- Para la grifería del local, se dispondrán sistemas de ahorro de agua, así, en los lavabos y duchas se colocarán grifos con perlizadores, reduzcan el caudal de agua. Para las duchas, además se utilizarán pulsadores que al accionarlos ofrezcan un caudal de agua durante 12 segundos, para que sea cómodo y a la vez se produzca ahorro. En los WC’s se ofrecerá un tipo de accionado ecológico de doble botón (uno para descarga grande de agua y otro para descargas cortas). Finalmente, los urinarios masculinos se accionarán mediante un pulsador de 3 segundos de duración.

- Finalmente, para que durante los meses de calor no se haga un uso excesivo del aire acondicionado u otros sistemas de climatización, se ha incorporado una cubierta en la zona exterior formado por una pérgola grande de lamas orientables y de la marca “Tolder” que en la primavera y el otoño, permite disfrutar de los días soleados sin preocuparse de la meteorología, en verano, se comporta como una barrera climática que evita las altas temperaturas y en invierno, la regulación de la inclinación de las lamas permite optimizar la iluminación natural.

## **VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **8.1. Estructura organizativa: Organigrama**



*Ilustración 7. Organigrama de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).*

## 8.2. Descripción de los puestos de trabajo

Como se aprecia en la *Ilustración 7*, habrá tres socios, de los cuales dos serían socios capitalistas quienes aportan capital económico a la empresa. Pero realmente el que se encargará de dirigir el todo el conjunto del centro (incluyendo personal, maquinaria, materiales, etc.) y administrar el capital, sería el socio industrial y a la vez director del centro.

Como personal a contratar, encontramos a los monitores de sala (de los cuales uno hará la función de coordinador y representante de todos los monitores, y será quien diseñará los turnos de trabajo de cada monitor), los monitores de actividades dirigidas y el responsable de mantenimiento y limpieza (quién supervisará los trabajos de la empresa de limpieza subcontratada, así como realizar funciones de mantenimiento y limpieza puntual).

1. Coordinador de monitores/ monitor de sala 1/ Entrenador personal:
  - a. **Dependencia jerárquica:** Este trabajador estará bajo el mando directo del director del centro.
  - b. **Funciones:** Deberá representar a sus compañeros ante el director del centro, comunicará a sus compañeros las indicaciones que dé el director del centro, realizará el inventario de productos y materiales del centro, controlará la sala fitness para que no se produzca ningún tipo de problema, realizará entrenamientos personales si le reservan cita durante, coordinará los turnos de trabajo de los monitores y establecerá los horarios de las actividades dirigidas.
  - c. **Requisitos:**
    - Grado o licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
    - Nivel B1 de inglés.
    - Buena presencia.
    - Habilidad para trabajar en equipo y coordinar personas.
  - d. **Jornada laboral:** Jornada completa (8 horas)/ 5 días a la semana.
  
2. Monitor de sala 2/ Entrenador personal:
  - a. **Dependencia jerárquica:** Este trabajador estará bajo el mando del coordinador de monitores y del director del centro.
  - b. **Funciones:** Deberá comunicar cualquier imprevisto directamente al coordinador de monitores o en su ausencia al director. Controlará la sala fitness para que no se produzca ningún tipo de problema, atenderá las visitas al centro si fuese necesario, se encargará de ordenar el material de la sala fitness, realizará entrenamientos personales si alguien le citase, se hará cargo de la coordinación de monitores durante la ausencia del coordinador de monitores (por vacaciones, baja laboral, etc.)
  - c. **Requisitos:**
    - Grado o licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
    - Nivel B1 de inglés.
    - Buena presencia.
  - d. **Jornada laboral:** Jornada completa (8 horas)/ 5 días a la semana.



3. Monitores de la sala de actividades 1, 2 y 3:
  - a. **Dependencia jerárquica:** Estos trabajadores estarán bajo el mando del coordinador de monitores y del director del centro.
  - b. **Funciones:** Deberán comunicar cualquier imprevisto directamente al coordinador de monitores o en su ausencia al director. Realizarán y supervisarán las clases colectivas que se realicen y se encargarán de la organización del material de las salas.
  - c. **Requisitos mínimos:**
    - Grado medio en Técnico Superior en Animación y Actividades Físicas y Deportivas.
    - Capacidad para comunicarse en inglés.
    - Buena presencia y don de gentes.
    - Habilidad de comunicación.
    - Extrovertido/a.
  - d. **Jornada laboral:** Jornada completa (8 horas)/ 5 días a la semana.
  
4. Responsable de mantenimiento y limpieza:
  - a. **Dependencia jerárquica:** Este trabajador estará bajo el mando del director del centro y se comunicará directamente con él.
  - b. **Funciones:** Se encargará de la limpieza puntual del centro, supervisará y dirigirá las labores de limpieza de la empresa subcontratada y presentará cualquier incidencia al director, realizará el inventario de productos y material de limpieza necesario, realizará tareas de reparación y mantenimiento del material y maquinaria.
  - c. **Requisitos mínimos:**
    - Graduado en E.S.O.
    - Conocimientos básicos de fontanería, limpieza, electricidad y reparaciones en general.
  - d. **Jornada laboral:** Jornada completa (8 horas)/ 5 días a la semana.

### 8.3. Política de selección y contratación del personal

Para la selección del personal, se publicarán anuncios en las principales web de búsqueda de empleo (infojobs, ipsojobs, linkedin y monster) y diario local., además de publicarse en la web oficial del Colegio Oficial de Licenciados y Graduados en Educación Física de Baleares, para los puestos de monitor de sala y coordinador de monitores.

En estos anuncios se indicarán las características del puesto de trabajo, así como los requisitos de acceso y la forma de contacto con el responsable de selección, que en este caso será el mismo director del centro, y con al que se le enviarán los currículums a una dirección de correo electrónico, para que posteriormente éste seleccione a 20 candidatos y los reúna en su oficina para realizarles una entrevista personal, y así seleccionar a las personas que cubrirán las vacantes.

Una vez seleccionados, se les realizará una pequeña formación sobre el funcionamiento del centro, protocolos y además también realizarán un período de prácticas durante 1 mes, y si cumplen con las expectativas previstas, se les realizará un contrato de tipo indefinido, que hace referencia a todo contrato que concierne la prestación de servicios por un tiempo ilimitado.

Cuando se refuerce la plantilla durante la temporada de verano, se les realizará un contrato eventual por circunstancias de la producción, el cual se realiza para responder a las exigencias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, que surgen en la empresa, en un momento determinado, y en el permite que la jornada sea tanto a tiempo completo como a tiempo parcial

#### **8.4. Política salarial y costes laborales**

Como política salarial, VelitFit pretende que sus empleados reciban una parte del salario de forma fija y otra parte de forma variable, que irá en función de las ventas de entrenamientos personales que cada monitor de sala realice (un 20% del ingreso), a los monitores de actividades dirigidas en función de los niveles de participación de los usuarios en las actividades dirigidas, al responsable de mantenimiento y limpieza en función del resultado obtenido en la encuesta anual de satisfacción, recibirá un plus que resultará de multiplicar la nota global obtenida (sobre 10) por 20. Finalmente, al director del centro se le abonará un plus de un 20% del salario fijo en caso de lograr los objetivos anuales propuestos.

SALARIO PERSONAL (hasta el 2º año)	COSTE MENSUAL							COSTE ANUAL		
	TRABAJADORES	SALARIO BRUTO	PAGAS EXTRAS PRORRATEADA	TOTAL SALARIO BRUTO MES	COBERTURA POR DESEMPLEO	FONDO DE GARANTÍA SOCIAL			TOTAL	
						0,20%	0,70%			23,60%
Director del centro	1.800,00 €	300,00 €	2.100,00 €	115,50 €	3,60 €	12,60 €	424,80 €	2.656,50 €	31.878,00 €	
Coordinador de monitores	1.380,00 €	230,00 €	1.610,00 €	88,55 €	2,76 €	9,66 €	325,68 €	2.036,65 €	24.439,80 €	
Monitor de sala	1.200,00 €	200,00 €	1.400,00 €	77,00 €	2,40 €	8,40 €	283,20 €	1.771,00 €	21.252,00 €	
Monitor de actividades dirigidas	1.000,00 €	166,67 €	1.166,67 €	64,17 €	2,00 €	7,00 €	236,00 €	1.475,83 €	17.710,00 €	
Responsable de mantenimiento y limpieza	1.200,00 €	200,00 €	1.400,00 €	77,00 €	2,40 €	8,40 €	283,20 €	1.771,00 €	21.252,00 €	
<b>TOTAL</b>	<b>6.580,00 €</b>	<b>1.096,67 €</b>	<b>7.676,67 €</b>	<b>422,22 €</b>	<b>13,16 €</b>	<b>46,06 €</b>	<b>1.552,88 €</b>	<b>9.710,98 €</b>	<b>116.531,80 €</b>	

Tabla 26. Salario del personal y costes de personal de la empresa VelitFit S.L. durante los 2 primeros años. Fuente: Elaboración propia (2014).

SALARIO PERSONAL (a partir del 3er año)	COSTE MENSUAL							COSTE ANUAL		
	TRABAJADORES	SALARIO BRUTO	PAGAS EXTRAS PRORRATEADA	TOTAL SALARIO BRUTO	COBERTURA POR DESEMPLEO	FONDO DE GARANTÍA SOCIAL			TOTAL	
						0,20%	0,70%			23,60%
Director del centro	1.980,00 €	330,00 €	2.310,00 €	127,05 €	3,96 €	13,86 €	467,28 €	2.922,15 €	35.065,80 €	
Coordinador de monitores	1.518,00 €	253,00 €	1.771,00 €	97,41 €	3,04 €	10,63 €	358,25 €	2.240,32 €	26.883,78 €	
Monitor de sala	1.320,00 €	220,00 €	1.540,00 €	84,70 €	2,64 €	9,24 €	311,52 €	1.948,10 €	23.377,20 €	
Monitor de actividades dirigidas	1.100,00 €	183,33 €	1.283,33 €	70,58 €	2,20 €	7,70 €	259,60 €	1.623,41 €	19.480,96 €	
Responsable de mantenimiento y limpieza	1.320,00 €	220,00 €	1.540,00 €	84,70 €	2,64 €	9,24 €	311,52 €	1.948,10 €	23.377,20 €	
<b>TOTAL</b>	<b>7.238,00 €</b>	<b>1.206,33 €</b>	<b>8.444,33 €</b>	<b>464,44 €</b>	<b>14,48 €</b>	<b>50,67 €</b>	<b>1.708,17 €</b>	<b>10.682,08 €</b>	<b>128.184,94 €</b>	

Tabla 27. Salario del personal y costes de personal de la empresa VelitFit S.L. a partir del segundo año. Fuente: Elaboración propia (2014).

### **8.5. Retención y motivación del personal**

Como plan para la retención y motivación del personal, VelitFit aparte de proponer los incentivos salariales indicados en el punto anterior (9.4.), también fomentará la participación del personal en actividades de formación continuo, dando así el tiempo libre necesario o ajustando los horarios al personal que solicite la asistencia a algún curso de formación.

Además, para favorecer la retención del personal, VelitFit propone a los empleados una subida salarial del 10% del salario bruto si continúan en la empresa más de 2 años consecutivos. Además, en caso de quedar una nueva vacante por necesidad del servicio o por abandono o despido, VelitFit intentará realizar una promoción interna para cubrir esa plaza, si fuera una plaza de categoría superior (siempre que se cumplan los requisitos de esa vacante, o que se considere al candidato apto para la plaza).

Otro aspecto que se tendrá en cuenta, es el trato que recibirán todos los empleados, que ante todo pretende ser muy cercano y entre iguales. Se tendrán en cuenta sus peticiones y sugerencias, ya que son los que más cerca van a estar de los clientes y del funcionamiento del centro y conocerán mejor sus necesidades.

Para asegurar la salud e integridad física de los empleados, se les asegurará en la Mutua Balear.

### **8.6. Seguridad e higiene en el trabajo**

Se ha de tener en cuenta, que los empleados de un centro fitness o gimnasio se encuentran expuestos a sufrir lesiones de todo tipo, sobretodo lesiones articulares, al estar todo el día activos, cargar pesos, acumular varias horas de esfuerzo físico intenso o moderado, con lo cual muchas veces caen en sobreentrenamiento, fatiga, lesiones tendinosas por micro traumatismos de repetición, etc., por lo que se deberá recomendarles y recordarles que lleven unos buenos hábitos cuando trabajen en el centro (calentar previamente, mantener unas buenas posturas al cargar pesos, realizar una vuelta a la calma, reposar, etc.)

El empleado de limpieza y mantenimiento, además se encuentra expuesto a sufrir accidentes más peligrosos, al estar en contacto muchas veces con productos y materiales altamente tóxicos y eléctricos, por lo que será importante que disponga de alguna formación y un buen equipo de protección, que correrá a cargo de la empresa.

Para asegurar la salud e integridad física de los empleados, se les asegurará en la Mutua Balear, donde además, se les realizará a todos los empleados reconocimientos médicos anuales.

## IX. ESTRUCTURA LEGAL

### 9.1. Forma jurídica

La actividad de la empresa VelitFit, como ya se ha explicado a lo largo de este plan de empresa, ofrecerá servicios deportivos. Requiere de una gran inversión inicial, por lo que será necesario disponer de al menos dos socios que puedan financiar el proyecto, y de un socio que se encargue de llevarlo a cabo aportando trabajo, sin que ninguno de ellos tenga que responder con sus propios bienes en caso de que la empresa no presentase solvencia y quebrase.

Atendiendo a las necesidades anteriores, se ha considerado más apropiado escoger la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL/SL), ya que según Gobierno de España: Ministerio de energía, industria y turismo, (2014) la SL es una sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.000 €	Impuesto sobre Sociedades

*Tabla 28. Características básicas de una Sociedad Limitada. Fuentes: IPYME (2014).*

En esta sociedad, los socios pueden ser tanto capitalistas como trabajadores, lo cual se adapta a la perfección a la idea del proyecto. Así, a modo de resumen y según (Infoautónomos, 2013), vemos que este tipo de forma jurídica presenta las siguientes ventajas y desventajas:

#### Ventajas:

- ✓ Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- ✓ Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- ✓ Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- ✓ Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 € (aproximadamente), sin contar la aportación de capital social.
- ✓ A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 50.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas.
- ✓ Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto.
- ✓ Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

#### Desventajas:

- ✦ Las participaciones no son fácilmente transmisibles. Su venta queda regulada por los estatutos de la sociedad y la Ley, teniendo prioridad los restantes socios. Por tanto no es una forma adecuada si se quiere captar a un gran número de inversores.
- ✦ La constitución de una sociedad limitada suele llevar una media de 40 días, por lo que si necesitas darte de alta de forma inmediata para empezar a ejercer una actividad, es mejor hacerlo como autónomo.
- ✦ Si para obtener la financiación necesaria el banco nos pide garantías personales, la responsabilidad limitada se está “evaporando” en gran medida.

## 9.2. Trámites a realizar: agenda de constitución

Según (Gábilos Software SL, 2013), los trámites de constitución que deberemos seguir son:

### a) Licencia municipal de obras

La licencia municipal de obras es necesaria para realizar obras de acondicionamiento interior, exterior y de nueva edificación, entre otras, en locales, naves o edificios situados en municipios. El Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento en el que se encuentra domiciliada la sociedad deberá comprobar que las obras propuestas se adecuan a lo establecido por la normativa urbanística municipal.

La documentación necesaria para la solicitud de la licencia en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento será:

- Formulario Municipal de solicitud.
- Proyecto realizado por un técnico competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con dirección facultativa de las obras.
- D.N.I. del solicitante, en caso de persona física y C.I.F., y D.N.I. del apoderado si se trata de Sociedades.
- Título de propiedad del inmueble o contrato de arrendamiento, sólo en algunos Ayuntamientos.
- Dependiendo de si se consideran obras mayores o menores la documentación exigida puede variar.
- La solicitud de la licencia de obras se tramitará obligatoriamente antes de empezar dichas obras, que deben empezar en los seis meses siguientes a la obtención de la licencia.

### b) Licencia municipal de apertura

La licencia municipal de apertura es necesaria para abrir por primera vez el establecimiento en el que se desarrollará la actividad empresarial.

La solicitud de la licencia ha de realizarla la persona física o jurídica que desee desarrollar la actividad. Ha de dirigirse al Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento en el que esté domiciliada la entidad o sociedad.

La documentación exigida para solicitar la licencia de apertura para desarrollar una actividad inocua, como es el caso de VelitFit, es la siguiente

- Formulario Municipal de solicitud.
- Fotocopia del D.N.I. o Escritura de Constitución y C.I.F., según sean personas físicas o sociedades.

- Planos de planta y sección, acotados, con el máximo detalle posible (indicando el uso de cada dependencia, las luces de emergencia, colocación de extintores, etc.)
  - Plano de situación del local respecto a las calles donde se halla ubicado.
  - Plano de emplazamiento del local en relación con el resto de los locales del edificio.
  - Escritura de Propiedad o contrato de arrendamiento del inmueble.
- c) **Licencia municipal para colocar un rótulo.**

### 9.3. Obligaciones fiscales y formales necesarias para darse de alta

Para crear una Sociedad Limitada, se requieren una multitud de trámites que en muchas ocasiones requieren de más de un mes hasta que se establece la SL. Estos trámites, según (Infoautónomos, 2013), son los siguientes:

**a) Registrar el nombre de la empresa:**

Para registrar el nombre de tu empresa se deberá acudir al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social, es decir, el documento que acredita que el nombre “VelitFit SL.” no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente.

Para la obtención de este certificado de denominación social se deberá presentar el documento en el que figuren tres posibles nombres para la empresa en este caso serán “VelitFit”, “Beach Gym” y “VelitGym”.

Una vez concedido el certificado, el nombre tendrá una validez de tres meses hasta su registro en el notario. En caso de superar este periodo, se deberá proceder a su renovación.

**b) Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa**

Una vez obtenido el certificado, se deberá abrir una cuenta bancaria a nombre de VelitFit SL e ingresar el Capital Mínimo Inicial, es decir, 3.000,06 euros, de forma íntegra. El banco emitirá un certificado de dicho ingreso que posteriormente se tendrá que presentar en la notaría.

**c) Redacción de los Estatutos Sociales**

Los socios deberán redactar los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán posteriormente a la escritura pública de la constitución.

Normalmente, se suele delegar esta tarea en un abogado o encargarlo directamente a la notaría, dada la complejidad que puede traer la labor. No obstante, existen una serie de elementos mínimos que se debe contener cualquier Estatuto Social, tales como la denominación de la sociedad, en la que deberá figurar necesariamente la expresión “sociedad de responsabilidad limitada”; el Objeto social o actividad a la que se va a dedicar la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

**d) Escritura pública de la constitución**



La escritura pública de la constitución de la sociedad se realiza ante notario y es, quizá, uno de los trámites más costosos económicamente, pero necesario para la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Para la obtención de la escritura, es necesario aportar la siguiente documentación:

1. Estatutos Sociales de la Sociedad.
2. Certificación negativa del registro mercantil central (original).
3. Certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social.
4. D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores.
5. Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero).

#### **e) Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales**

El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados es un tributo que grava la constitución de la sociedad y que se tendrá que liquidar en las oficinas de Hacienda de Ibiza en un plazo de 30 días desde el otorgamiento de la escritura. Para ello, se deberá aportar debidamente cumplimentado el modelo 600, junto con la copia simple de la escritura pública o fotocopia de la misma.

El cálculo de este impuesto, se tiene en cuenta la base imponible es el importe nominal del capital fijado en la escritura de constitución, a la que se aplica un tipo del 1 por ciento.

#### **f) Trámites en Hacienda: Obtención del NIF y declaración censal**

- Obtención del Número de Identificación Fiscal

Tras la firma de las escrituras, se deberá acudir a Hacienda para obtener el Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional de la sociedad, así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Para ello, se deberá aportar debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del D.N.I del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa obtenida en el notario.

De esta forma, se asignará un N.I.F. provisional que tendrá una validez de 6 meses, plazo en que la Sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

- Declaración censal (IVA)

En esta declaración se detalla el comienzo, la modificación o el cese de la actividad. Ha de ser presentada por empresarios, profesionales, artistas y todos aquellos con obligaciones tributarias. Para su expedición, es necesario aportar el modelo oficial 036, el NIF de la Sociedad y el documento acreditativo de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

#### **g) Inscripción en el Registro Mercantil**

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia de Baleares ya que es donde se ha fijado su domicilio social. Para ello, tiene un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución y se necesita aportar la siguiente documentación:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la Sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Copia del N.I.F. Provisional.

#### **h) Obtención del N.I.F. definitivo**

Una vez completados los pasos anteriores, y como última acción, se deberá acudir nuevamente a Hacienda para canjear la tarjeta provisional de N.I.F. por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

Superados estos trámites, la creación de la Sociedad Limitada ya es efectiva. Sin embargo, para que ésta pueda iniciar su actividad, es necesario completar una serie de obligaciones con la Seguridad Social y el Ayuntamiento de San Antonio, tales como el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos y la solicitud de la Licencia de apertura.

#### **9.4. Obligaciones laborales**

Según (Gábilos Software SL, 2013), las obligaciones laborales que deberá realizar la SL, son las siguientes:

##### **a) Inscripción de la empresa en la Seguridad Social**

Se deberá solicitar la inscripción en el Sistema de la Seguridad Social como empresa antes del comienzo de la actividad, en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de Ibiza. Con la inscripción se asignará un número a la empresa para su identificación, que se considera el Código de Cuenta de Cotización.

Para ello se deberá presentar la siguiente documentación:

- Modelo oficial de solicitud (modelo TA 6, solicitud Código de Cuenta de Cotización Principal, por triplicado).
- Fotocopia del D.N.I. del representante o documento análogo en caso de extranjeros.
- Documento de Declaración respecto a la protección de los Accidentes de Trabajo así como la cobertura de la prestación económica por Incapacidad Temporal, haciendo constar si opta por la Seguridad Social o por una Mutua Patronal.
- Escritura de Constitución debidamente registrada o certificado del Registro correspondiente.
- Fotocopia del C.I.F. de la sociedad.
- Documento que acredite los poderes del firmante, si no están especificados en la escritura.

La solicitud de inscripción deberá hacerse antes del comienzo de la actividad.

##### **b) Afiliación y número de la Seguridad Social**

El número de la Seguridad Social es asignado por la Tesorería General de la Seguridad Social a cada ciudadano para identificar al mismo. Es obligatorio y debe ser anterior a la solicitud de la primera vez que causa alta un trabajador en cualquiera de los regímenes de la Seguridad Social. Es también obligatorio en el caso de beneficiarios de pensiones u otras prestaciones.

El número figurará en la tarjeta de la Seguridad Social en la que también figurarán el nombre, los apellidos, y el D.N.I. del beneficiario.

El número de la Seguridad Social de los afiliados coincide con su número de afiliado.

La solicitud del número de la Seguridad Social se tramita a través del modelo TA 1 (Solicitud de Afiliación a la Seguridad Social, asignación de número de Seguridad Social y variación de datos).

Deberá presentarse:

- Modelo TA 1(Solicitud de Afiliación a la Seguridad Social, asignación de número de Seguridad Social y variación de datos) cumplimentado.
- Fotocopia del D.N.I. del trabajador.
- Modelo P1 (inclusión de familiares) si el trabajador tiene personas a su cargo.

Deberá hacerse antes de que comience la prestación de servicios por parte del trabajador.

### **c) Alta en el Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social**

El alta en el Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social es obligatoria para todas las personas físicas.

El alta en el Régimen Especial de la Seguridad Social será única aunque se desarrollen varias actividades.

La solicitud se presentará en la Dirección Provincial de la Tesorería Territorial o en cualquiera de las Agencias de la Administración de la Tesorería de la Seguridad Social de la provincia donde está domiciliada la empresa.

La documentación necesaria será:

- Fotocopia del D.N.I. del solicitante.
- Fotocopia del alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.
- Fotocopia de la cartilla de Asistencia Sanitaria, si se tiene. En caso contrario, modelo TA 1(Solicitud de Afiliación a la Seguridad Social, asignación de número de Seguridad Social y variación de datos) por duplicado y modelo P1 (inclusión de familiares) por triplicado si el trabajador tiene personas a su cargo.
- Modelo TA-0521/A cuando es persona física o modelo TA-0521/B cuando se trate de trabajadores societarios. En el resto de los casos se incluirá además una fotocopia de los Estatutos Sociales o de la Escritura de Constitución de la Sociedad, del C.I.F. de la Sociedad y D.N.I. del representante.

El plazo de alta y afiliación será de 30 días naturales después del alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.

### **d) Alta en el Régimen General de la Seguridad Social**

El empresario está obligado a dar de alta en el Régimen General de la Seguridad Social a todos los trabajadores por cuenta ajena que prestarán sus servicios a la empresa.

Deben solicitarse tantas altas por trabajador como empresas para las que preste servicio.

Los solicitantes deben dirigirse a la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o a la Administración de la provincia de Baleares en la que está domiciliada la Sociedad. La documentación necesaria será:

- Fotocopia del D.N.I. del solicitante
- Fotocopia de la cartilla de Asistencia Sanitaria, si se tiene. En caso contrario, modelo TA 1(Solicitud de Afiliación a la Seguridad Social) y modelo P1 (inclusión de familiares) si el trabajador tiene personas a su cargo
- Modelo TA 2 (Alta, baja y variación de datos de los trabajadores) para trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial.

Deberá hacerse antes de que comience la prestación de servicios por parte del trabajador.

### **e) Comunicación de apertura del Centro de Trabajo**

El empresario individual o representante legal de la sociedad debe comunicar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la apertura del centro de trabajo en cualquiera de las siguientes situaciones: apertura de empresas nuevas o empresas existentes que abran un nuevo centro de trabajo, cambien, trasladen o reanuden su actividad.

La comunicación se hará en la Dirección Provincial de Trabajo de Baleares.

Se necesita el formulario oficial, que es facilitado en los mismos lugares en los que se presenta la comunicación, por cuadruplicado.

La comunicación debe ser presentada en los 30 días siguientes a que se produzca cualquiera de las situaciones que den lugar a esta obligación.

### **f) Libro de visitas**

El Libro de Visitas es un libro obligatorio para todas las empresas, tengan o no trabajadores a su servicio, ya que en el mismo se anotan las diligencias que los Inspectores de Trabajo practican en las visitas a la empresa. Habrá un libro de visitas por cada centro de trabajo.

Los libros pueden comprarse en librerías y presentarse en la Inspección Provincial de Trabajo para que sean sellados.

### **g) Calendario Laboral**

VelitFit SL, elaborará un calendario de trabajo en el que estarán señaladas las fiestas de carácter nacional, las autonómicas y las locales. Dicho calendario deberá colocarse en un lugar visible en cada centro de trabajo, estando a disposición de la Inspección Provincial de Trabajo.

## **9.5. Otros aspectos a tener en cuenta**

### **a) Inscripción de ficheros con datos personales**

Este trámite deben hacerlo todas las empresas, ya sean sociedades mercantiles que dispongan de ficheros con datos catalogados como personales por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Los ficheros, se legalizan en la Agencia Española de Protección de datos, para ello, basta con rellenar el impreso que allí mismo facilitan.

### **b) Prevención de riesgos laborales**

Este trámite deben hacerlo todas las empresas que quieran realizar una contratación Laboral.

Este trámite no se legaliza en ningún organismo, pero es obligatorio tenerlo. Lo realizan empresas especializadas en la materia (por ejemplo, las propias mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) desde el inicio de la relación laboral.

### **c) Contrato de alquiler del local**

En el cual se encargará de realizar el propietario del local, y donde se deje constancia que autoriza a VelitFit a realizar obras de acondicionamiento y reformas del mismo.

## X. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación, se presentan los diferentes cálculos financieros que de forma muy aproximada prevén el futuro económico de la empresa VelitFit S.L. Por la naturaleza del tamaño de las tablas, se recomienda observar el documento de Excel que se adjunta en los anexos virtuales (*véase anexo "Plan económico y financiero"*), de forma que se pueda visualizar de una manera más detallada y clara.

### 11.1. Plan de Inversiones y de Necesidades Iniciales



Plan de Inversión	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>531.358,92</b>
<b>Gastos de establecimiento</b>	<b>153.894,13</b>
<b>Gastos de constitución</b>	<b>3.586,00</b>
Redacción de estatutos	400,00
Notaria	180,00
Registro Mercantil	3.006,00
<b>Gastos de primer establecimiento</b>	<b>150.308,13</b>
Elaboración del plan de empresa	0,00
Licencias	48.400,00
Publicidad inicial	1.908,13
Reformas de local arrendado	100.000,00
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>2.119,44</b>
Aplicaciones informáticas	1.800,00
Patentes y marcas	319,44
<b>Inmovilizado material</b>	<b>349.345,35</b>
Maquinaria y material fitness	261.953,35
Mobiliario	25.000,00
Equipos para procesos de la información	2.392,00
Control de accesos	10.000,00
Sistema de ACS y calefacción solar	50.000,00
<b>Depósitos y fianzas constituidas a largo plazo</b>	<b>5.000,00</b>
Depósitos y fianzas constituidas a largo plazo	5.000,00
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>21.000,00</b>
Existencias	1.000,00
Fondo de maniobra	20.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>552.358,92</b>

Tabla 29. Plan de inversión inicial de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

### 10.1. Plan de Financiación



Plan de Financiación	
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>409.006,00</b>
Capital Social	3.006,00
Subvenciones al inicio de la actividad	6.000,00
Otras aportaciones	400.000,00
<b>RECURSOS AJENOS</b>	<b>144.000,00</b>
Préstamos bancarios	144.000,00
Deudas con los socios	0,00
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>553.006,00</b>

*Tabla 30. Plan de financiación de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).*

### 10.2. Cuenta de resultados provisional



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS



	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	AÑO 1
<b>Ingresos (sin IVA)</b>	<b>71.204,95</b>	<b>52.182,64</b>	<b>23.440,50</b>	<b>30.430,58</b>	<b>10.755,19</b>	<b>4.238,71</b>	<b>2.108,79</b>	<b>19.739,54</b>	<b>31.445,21</b>	<b>6.389,75</b>	<b>10.755,19</b>	<b>33.974,57</b>	<b>296.665,62</b>
Por prestación de servicios	69.531,40	51.241,32	23.235,54	30.091,62	10.687,33	4.227,85	2.106,08	19.519,66	30.913,16	6.365,32	10.687,33	33.556,09	<b>292.162,70</b>
Per venta de productos	1.673,55	941,32	204,96	338,96	67,86	10,86	2,71	219,88	532,05	24,43	67,86	418,47	<b>4.502,92</b>
<b>Gastos (sin IVA)</b>	<b>21.147,21</b>	<b>20.110,52</b>	<b>18.625,89</b>	<b>18.977,01</b>	<b>18.273,53</b>	<b>17.804,45</b>	<b>17.652,43</b>	<b>19.429,38</b>	<b>19.798,05</b>	<b>17.958,64</b>	<b>18.273,53</b>	<b>19.157,58</b>	<b>227.208,22</b>
Coste de las ventas	669,42	376,53	81,98	135,59	27,15	4,34	1,09	87,95	212,82	9,77	27,15	167,39	<b>1.801,17</b>
Gastos de personal	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	116.531,80
Sueldos y salarios	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	<b>116.531,80</b>
Dotación a la amortización	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	30.474,43
Amortización Inmo.Material	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	2.539,54	<b>30.474,43</b>
Otros gastos de explotación	8.227,27	7.483,47	6.293,39	6.590,91	5.995,87	5.549,59	5.400,83	7.090,91	7.334,71	5.698,35	5.995,87	6.739,67	78.400,82
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>500,00</b>
Alquileres	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	2.066,12	<b>24.793,38</b>
Suministros (agua, luz, teléfono...)	3057,85	2314,05	1123,97	1421,49	826,45	380,17	231,40	1421,49	2165,29	528,93	826,45	1570,25	<b>15.867,76</b>
Publicidad y relaciones públicas	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	206,61	<b>2.479,34</b>
Servicios profesionales independientes	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	1.487,60	<b>17.851,20</b>
Reparaciones y conservación	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	<b>9.917,40</b>
Primas de seguros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	<b>6.000,00</b>
Transportes	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	<b>991,74</b>
<b>Beneficio antes de los intereses e impuestos (BAII)</b>	<b>50.057,74</b>	<b>32.072,12</b>	<b>4.814,61</b>	<b>11.453,57</b>	<b>-7.518,34</b>	<b>-13.565,74</b>	<b>-15.543,64</b>	<b>310,16</b>	<b>11.647,16</b>	<b>-11.568,89</b>	<b>-7.518,34</b>	<b>14.816,99</b>	<b>69.457,41</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Gastos financieros: Intereses del préstamo	600,00	596,14	592,26	588,36	584,45	580,52	576,57	572,61	568,63	564,64	560,63	556,60	<b>6.941,41</b>
<b>Beneficio antes de impuestos (BAI)</b>	<b>49.457,74</b>	<b>31.475,99</b>	<b>4.222,35</b>	<b>10.865,21</b>	<b>-8.102,79</b>	<b>-14.146,26</b>	<b>-16.120,21</b>	<b>-262,45</b>	<b>11.078,53</b>	<b>-12.133,53</b>	<b>-8.078,97</b>	<b>14.260,39</b>	<b>62.516,00</b>
Impuestos	10.386,13	6.609,96	886,69	2.281,69	-1.701,59	-2.970,71	-3.385,24	-55,12	2.326,49	-2.548,04	-1.696,58	2.994,68	<b>18.754,80</b>
<b>Beneficio neto (Saldo de la cuenta de PP y GG)</b>	<b>39.071,61</b>	<b>24.866,03</b>	<b>3.335,66</b>	<b>8.583,52</b>	<b>-6.401,20</b>	<b>-11.175,54</b>	<b>-12.734,97</b>	<b>-207,34</b>	<b>8.752,03</b>	<b>-9.585,49</b>	<b>-6.382,39</b>	<b>11.265,71</b>	<b>49.387,64</b>

Tabla 31. Previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias del primer año de ejercicio de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

### 10.3. Previsión de tesorería PLAN DE TESORERÍA

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	AÑO 1
<b>SALDO INICIAL</b>		107.047,75	149.624,24	159.156,70	176.733,81	171.332,12	158.608,30	143.490,53	148.179,10	166.006,67	155.700,17	150.298,48	
<b>ENTRADAS</b>	<b>639.164,42</b>	<b>63.141,34</b>	<b>28.362,78</b>	<b>36.821,02</b>	<b>13.013,79</b>	<b>5.128,84</b>	<b>2.551,64</b>	<b>23.884,85</b>	<b>38.048,71</b>	<b>7.731,60</b>	<b>13.013,79</b>	<b>41.109,24</b>	<b>911.972,00</b>
Por Ventas, IVA incluido	2.025,41	1.139,29	248,11	410,15	82,11	13,14	3,28	266,05	643,78	29,56	82,11	506,35	5.449,35
Por Servicios, IVA incluido	84.133,01	62.002,04	28.114,66	36.410,87	12.931,67	5.115,70	2.548,36	23.618,80	37.404,94	7.702,04	12.931,67	40.602,89	353.516,65
Subvenciones	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00
Préstamos	144.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	144.000,00
Disponibilidad póliza de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudas con los socios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital	3.006,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	3.006,00
Otras aportaciones	400.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00
<b>SALIDAS</b>	<b>532.116,67</b>	<b>20.564,85</b>	<b>18.830,31</b>	<b>19.243,91</b>	<b>18.415,47</b>	<b>17.852,67</b>	<b>17.669,41</b>	<b>19.196,28</b>	<b>20.221,14</b>	<b>18.038,10</b>	<b>18.415,47</b>	<b>19.455,71</b>	<b>740.020,00</b>
Compras existenc., IVA incluido	669,42	376,53	81,98	135,59	27,15	4,34	1,09	87,95	212,82	9,77	27,15	167,39	1.801,17
Salarios netos	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	9.710,98	116.531,80
Reparaciones y conservación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,05
Inversiones (Iva incluido)	351.464,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	351.464,79
Transportes	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Devoluciones préstamos bancarios	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	1.527,34	18.328,12
Servicios Profesionales (IVA incluido)	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.599,95
Alquiler (IVA incluido)	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	29.999,99
Primas de Seguros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Suministros (IVA incluido)	3.700,00	2.800,00	1.360,00	1.720,00	1.000,00	460,00	280,00	1.720,00	2.620,00	640,00	1.000,00	1.900,00	19.199,99
Publicidad (IVA incluido)	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Depósitos y fianzas	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
Gastos de establecimiento	153.894,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	153.894,13
<b>SALDO FINAL</b>	<b>107.047,75</b>	<b>42.576,48</b>	<b>9.532,47</b>	<b>17.577,11</b>	<b>-5.401,69</b>	<b>-12.723,83</b>	<b>-15.117,77</b>	<b>4.688,57</b>	<b>17.827,57</b>	<b>-10.306,50</b>	<b>-5.401,69</b>	<b>21.653,53</b>	<b>171.952,01</b>
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>	<b>107.047,75</b>	<b>149.624,24</b>	<b>159.156,70</b>	<b>176.733,81</b>	<b>171.332,12</b>	<b>158.608,30</b>	<b>143.490,53</b>	<b>148.179,10</b>	<b>166.006,67</b>	<b>155.700,17</b>	<b>150.298,48</b>	<b>171.952,01</b>	

Tabla 32. Previsión del plan de tesorería del primer año de ejercicio de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

## 10.4. Balance de situación provisional

### PROYECCIÓN A TRES AÑOS

PREVISIÓN DE BALANCE			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>	<b>561.570,54</b>	<b>391.262,89</b>	<b>337.261,05</b>
<b>Activo Fijo (sin IVA)</b>	<b>382.618,53</b>	<b>324.583,73</b>	<b>266.548,94</b>
<b>Gastos de establecimiento</b>	<b>110.241,44</b>	<b>82.681,08</b>	<b>55.120,72</b>
Gastos de constitución	2.431,19	1.823,39	1.215,59
Gastos de primer establecimiento	107.810,26	80.857,69	53.905,13
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>1.796,14</b>	<b>1.796,14</b>	<b>1.796,14</b>
Aplicaciones informáticas	1.525,42	1.525,42	1.525,42
Patentes y marcas	270,71	270,71	270,71
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>265.580,95</b>	<b>235.106,51</b>	<b>204.632,08</b>
Maquinaria fitness	221.994,36	221.994,36	221.994,36
Mobiliario	21.186,44	21.186,44	21.186,44
Equipos para procesos de la información	2.027,12	2.027,12	2.027,12
Control de accesos	8.474,58	8.474,58	8.474,58
Sistema de ACS y calefacción solar	42.372,88	42.372,88	42.372,88
(Amortización Acumulada Inmovilizado Material)	30.474,43	60.948,87	91.423,30
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
Fianzas constituidas a largo terminio	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Activo Circulante</b>	<b>178.952,01</b>	<b>66.679,15</b>	<b>70.712,11</b>
<b>Existencias</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Deudores</b>	<b>6.000,00</b>	<b>66.679,15</b>	<b>70.712,11</b>
Clientes	0,00	66.679,15	70.712,11
Otros deudores	0,00	0,00	0,00
Administraciones Públicas por subvenciones	6.000,00	0,00	0,00
<b>Inversiones Financieras Temporales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Tesorería</b>	<b>171.952,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Bancos	171.952,01	0,00	0,00
<b>PASIVO</b>	<b>561.570,54</b>	<b>391.262,89</b>	<b>337.261,05</b>
<b>Fondos Propios</b>	<b>79.556,84</b>	<b>111.096,42</b>	<b>127.626,32</b>
Capital social	3.006,00	3.006,00	3.006,00
Reservas	27.163,20	38.354,66	44.220,11
Pérdidas y Ganancias	49.387,64	69.735,75	80.400,21
<b>Pasivo exigible a largo terminio</b>	<b>375.704,31</b>	<b>232.203,73</b>	<b>154.839,28</b>
Deudas a largo terminio entidades de crédito	120.644,00	108.062,35	94.837,00
Proveedores inmovilizado largo terminio	190.000,00	100.000,00	45.180,06
Otras deudas a largo terminio	65.060,31	24.141,38	14.822,22
<b>Pasivo exigible a corto terminio</b>	<b>106.309,39</b>	<b>47.962,74</b>	<b>54.795,45</b>
Deudas a corto terminio entidades de crédito	11.969,28	12.581,65	13.225,35
Administraciones Públicas	62.115,67	0,00	0,00
Proveedores a corto terminio	10.000,00	4.000,00	5.390,00
Reparto beneficios socios	22.224,44	31.381,09	36.180,09

Tabla 33. Previsión de la proyección a tres años de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS A 3 AÑOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos (sin IVA)</b>	<b>296.665,62</b>	<b>339.046,54</b>	<b>359.553,11</b>
Por prestación de servicios	292.162,70	333.900,35	354.768,77
Por venta de productos	4.502,92	5.146,19	4.784,35
<b>Gastos (sin IVA)</b>	<b>227.208,22</b>	<b>233.065,20</b>	<b>238.949,20</b>
Coste de las ventas	1.801,17	1.810,17	1.846,20
<b>Gastos de personal</b>	<b>116.531,80</b>	<b>120.027,75</b>	<b>123.523,71</b>
Sueldos y salarios	116.531,80	120.027,75	123.523,71
<b>Dotación a la amortización</b>	<b>30.474,43</b>	<b>30.474,43</b>	<b>30.474,43</b>
Amortización Inmov. Material	30.474,43	30.474,43	30.474,43
<b>Otros Gastos de explotación</b>	<b>78.400,82</b>	<b>80.752,84</b>	<b>83.104,87</b>
Tributos (IAE...)	500,00	515,00	530,00
Alquileres	24.793,38	25.537,18	26.280,98
Suministros (agua, luz, teléfono,...)	15.867,76	16.343,80	16.819,83
Publicidad y relaciones públicas	2.479,34	2.553,72	2.628,10
Servicios profesionales independientes	17.851,20	18.386,74	18.922,27
Reparaciones y conservación	9.917,40	10.214,92	10.512,44
Primas de seguros	6.000,00	6.180,00	6.360,00
Transportes	991,74	1.021,49	1.051,24
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)</b>	<b>69.457,41</b>	<b>105.981,34</b>	<b>120.603,91</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	6.941,41	6.358,84	5.746,47
<b>Beneficio antes de impuestos (BAI)</b>	<b>62.516,00</b>	<b>99.622,50</b>	<b>114.857,44</b>
Impuestos	13.128,36	29.886,75	34.457,23
<b>Beneficio neto (Saldo de la cuenta de PP y GG)</b>	<b>49.387,64</b>	<b>69.735,75</b>	<b>80.400,21</b>

Tabla 34. Previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias a tres años de VelitFit S.L. Fuente: Elaboración propia (2014).

## 10.5. Punto de equilibrio de la empresa

Calcular el punto de equilibrio de una empresa, la cual todavía no ha iniciado la actividad, resulta complejo de determinarlo a ciencia exacta, ya que aunque en la previsión de ventas, se haya estipulado unas cantidades de ingresos, no quiere decir que

se vayan a cumplir, ya que ello dependerá de múltiples factores y es imposible prever con exactitud qué sucederá una vez abierto el centro.

Sin embargo, atendiendo a los datos de previsión del mes de Junio del primer año, estimamos que el punto de equilibrio mensual de la empresa sería el siguiente (hay que tener en cuenta que aun siendo datos negativos, hay que tener en cuenta que no estaría en el mejor año de la empresa, ya que sería a partir del tercero):

Producto/Servicio	Unidades de venta (Junio)	% de participación	Precio medio	Coste variable medio	Margen	Margen ponderado	Punto de equilibrio (unidades)
1. Inscripciones anuales	296	25%	€ 195,60	€ 60,00	135,6	33,94242804	116
2. Inscripciones semestrales	74	6%	€ 112,00	€ 30,00	82	5,131414268	191
3. Inscripciones trimestrales	67	6%	€ 66,00	€ 15,00	51	2,872340426	308
4. Inscripciones mensuales	296	25%	€ 26,00	€ 5,00	21	5,256570713	747
5. Inscripciones puntuales	7	1%	€ 11,63	€ 0,17	11,46	0,071714643	1368
6. Entrenamientos personales	146	12%	€ 40,00	€ 8,00	32	3,964956195	490
7. Vending	148	13%	€ 2,10	€ 0,90	1,2	0,150187735	13069
8. Merchandising	148	13%	€ 11,60	€ 3,00	8,6	1,076345432	1824
Total	1181	100%				52,46595745	

Tabla 35. Cálculo del punto de equilibrio de varios productos/servicios. Fuente: Elaboración propia (2014).

Costes fijos	
Suministros, compras y servicios profesionales	€ 3.471,67
Nóminas	€ 9.710,98
Alquiler local	€ 2.500,00
Total	€ 15.682,65

Tabla 36. Costes Fijos mensuales de VelitFit S.L.. Fuente: Elaboración propia.

## **XI. DIRECCIÓN Y CONTROL**

### **11.1. Plan de reuniones**

Para garantizar el buen funcionamiento del centro, y la satisfacción de los clientes y empleados, se realizará una reunión mensual de 30 minutos de duración con toda la plantilla, donde se debatirán temas de cambios de horarios, modificaciones de los servicios, problemas, sugerencias y opciones de mejora.

Eventualmente, se podrá convocar una reunión extraordinaria de 15 minutos de duración aproximada, en el caso que fuese necesario debatir algún tema de urgencia.

A parte de lo anterior, anualmente, se celebrará una cena con los usuarios del gimnasio, para crear un buen clima de grupo y a la vez, servirá para observar y atender aquellos puntos fuertes o que se deberían mejorar mediante conversaciones con los propios clientes.

### **11.2. Indicadores de control**

Como indicadores de control, VelitFit S.L. se basará en el los siguientes:

- Grado de satisfacción de los clientes: Como ya se ha explicado anteriormente en el apartado 8.8 de este plan de empresa, se realizarán encuestas periódicas (cada 3 meses), para comprobar el nivel de satisfacción de los clientes y empleados. Si los resultados fuesen positivos querrá decir que se garantiza la calidad del centro.
- Número de inscripciones: Mediante el terminal informático de acceso, se podrá contabilizar de manera automática el número de inscripciones (diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales), de forma que si se observase un mantenimiento en el número de clientes estimados o un aumento, querrá decir que el centro funciona correctamente.
- Número de reclamaciones y quejas: Mediante las hojas de reclamaciones, los clientes podrán exponer sus reclamaciones, las cuales serán dirigidas directamente al director del centro, quien las valorará y tendrá en cuenta para solucionar los problemas que hubiesen surgido. Así se intentará garantizar la satisfacción de los clientes que repercutirá positivamente en la fidelización.
- Fidelización de los clientes: Mediante el terminal informático, se podrá analizar cuántos son los clientes que se inscriben a VelitFit de forma continua, de esta manera se podrá conocer el nivel de fidelización de los clientes de VelitFit.
- Rentabilidad: Lógicamente, el objetivo de toda empresa es recaudar el mayor número de beneficios o al menos mantenerse estable, si esto se consiguiese, año tras año, significará que el centro funciona adecuadamente.
- Número de accidentes laborales: Será muy importante para VelitFit la salud de sus empleados, ya que son pieza clave del posible éxito o fracaso del centro, ya que son quienes van a tratar con los clientes. Por ello se llevará un registro de accidentes laborales de forma semestral, ya que si por un casual se diesen muchos accidentes en durante ese período, querrá decir que algo no funciona bien.

### 11.3. Plan de contingencias

Existen múltiples imprevistos que pueden aparecer en cualquier momento, y es necesario tener algún tipo de solución previstas para que no afecte al correcto funcionamiento del centro. Entre estos problemas, se podrían encontrar los siguientes:

- Si se interrumpiese momentáneamente la corriente eléctrica: Como se ha explicado anteriormente, la situación de VelitFit es idónea, entre otras cosas por la capacidad de iluminación natural. Además, al disponer de maquinaria ecológica, la electricidad no es necesaria (excepto para las cintas de correr que quedarían anuladas). Para controlar los accesos, se situaría un monitor a la entrada con una “Tablet” donde aparecería la lista de clientes, de forma que el cliente deberá identificarse ante el monitor, y si estuviese en la lista accedería.
- Si no se llegase a alcanzar la cifra de clientes previstos: en caso de que la cifra de clientes sea inferior a la estipulada durante más de seis meses, y coincida con los meses de temporada baja, se realizaría una buena campaña de marketing para captar a más clientes, en caso de fracasar, se estudiará abrir el centro solamente en aquellos meses de mayor público potencial (temporada alta).
- Si se alcanza una cifra de clientes mayor a la prevista: en este caso, se aumentaría el número de monitores de forma proporcional al aumento de clientes. Además, se ampliaría el número de actividades, para descargar la sala fitness.
- Si los clientes tienden a abandonar el centro no renuevan la cuota: En este caso, se lanzarían promociones y acciones de forma inmediata, para intentar fidelizar a la clientela y suavizar los abandonos.
- Si uno de los clientes se lesionase y pidiese la baja laboral: en ese caso, se contrataría a un monitor extra de inmediato, hasta que el monitor lesionado se recuperase.
- Se estropease alguna maquina o material: Si es indispensable, se avisaría al servicio técnico para que intentase arreglarlo/a, si no fuese viable, se adquiriría uno/a nuevo/a lo más pronto posible.
- Si el acumulador solar dejase de funcionar: En ese caso se avisaría al servicio técnico de inmediato para arreglarlo, hasta entonces, el agua corriente sanitaria y la calefacción, se calentarían mediante la caldera de gas.
- Si una transeúnte saltase la valla exterior para acceder a la sala fitness: Al tratarse de un intruso, el monitor lo invitaría a abandonar las instalaciones de forma inmediata, tratando de ser cortés y tratándole de convencerle de las ventajas de inscribirse al centro. Si opusiese resistencia, se avisaría a la policía.
- Si la música de los locales cercanos, interfieren con la música del local: Si esto pasará, supondría que estarían irrumpiendo el nivel de decibelios permitidos, por lo cual se alertaría a la policía para que se pusiese solución.
- Si se recibiese una denuncia por ruidos: En este caso, se intentaría negociar con los afectados ofreciéndoles un 50% de ahorro en la inscripción al centro o hasta un 100% si no accediesen, para que retirasen la denuncia.
- Si existiese algún problema con la empresa de fisioterapia con la que se firme el convenio, se buscará otra empresa similar para cubrir ese servicio.

## **XII. CONCLUSIONES. VALORACIÓN GLOBAL Y VIABILIDAD DE LA EMPRESA**

Una vez concluido este plan de empresa, se pueden extraer varias conclusiones de diferente naturaleza, unas que analizan la viabilidad del proyecto, y otro tipo de conclusiones más enfocadas a las aportaciones que ha supuesto la realización de este plan de empresa a mis conocimientos y formación.

En primer lugar, en cuanto a la viabilidad de la empresa, vemos que es un proyecto bastante ambicioso, que requiere de una gran inversión económica, pero que sin embargo, y como se ha podido comprobar en la proyección de la empresa a 3 años, es un negocio en principio rentable. De hecho, si se cumpliesen las previsiones, en apenas 5 años y medio se podría recuperar la inversión inicial.

De todas formas, no habría que olvidar, que muchos datos son meras estimaciones estadísticas basadas en datos reales, no auguran un futuro exacto, ya que el éxito del proyecto depende de muchos factores ajenos, y pueden surgir imprevistos que dificulten la puesta en marcha del proyecto, o su correcto funcionamiento, y aunque algunos ya se hayan podido prever, como se muestran en el plan de contingencias, otros se han podido escapar a la imaginación y pondrían a prueba mi propia capacidad de respuesta ante ellos, como director del proyecto. Muchos de estos imprevistos (que no todos tienen por qué ser negativos), pueden provocar que aumente la cantidad económica de la inversión (o reducirla), o que no permita realizar algunas de las ideas planteadas en el proyecto por determinados factores externos. Aun así, se ha intentado ser lo más objetivo y detallista en cada uno de los apartados, para así hacer este proyecto lo más preciso y ajustado a la realidad posible, el cual estoy seguro de que si se llevase a la práctica tal y como se plantea, podría tener éxito.

En segundo lugar, en cuanto a las conclusiones más personales y reflexivas, puedo asegurar que la realización de este plan de empresa ha supuesto un enorme aprendizaje de carácter académico y profesional, ya que realmente este documento combina una parte más académica de búsqueda bibliográfica, reflexión crítica y personal, y aplicación de los conocimientos adquiridos en diferentes áreas o asignaturas, junto a una parte más profesional como es la búsqueda por cuenta propia de datos, contacto con diversas empresas y profesionales para obtener información acerca de sus productos, precios y soluciones, etc.



### XIII. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS

- Agència de Turisme de les Illes Balears, Conselleria de Turisme i Esports. Govern de les Illes Balears. (2013). *El turisme a les Illes Balears*. Palma de Mallorca: Agència de Turisme de les Illes Balears.
- Cerezal, P. (6 de Mayo de 2013). *Los veinticinco sectores que sí crean empleo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de Expansión: <http://www.expansion.com/2013/05/06/economia/1367835626.html>
- Consejo Superior de Deportes; Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. (2005). *Instalaciones Deportivas de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Consell Econòmic i Social de les Illes Balears. (2009). *L'esport a les Illes Balears*. Palma: Terrassa Arts Gràfiques.
- Directorate General for Communication of European Commission. (2014). *Eurobarometer: Sport and Physical Activity*. Belgica.
- Eldring, J. (2009). *Porter S (1980) Generic Strategies, Performance and Risk. An Empirical Investigation with German Data*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Ewing, C. e. (2011). Quantity and Quality of Exercise for Developing and Maintaining Cardiorespiratory, Musculoskeletal, and Neuromotor Fitness in Apparently Healthy Adults: Guidance for Prescribing Exercise. *American College of Sports Medicine*, 1334-1359.
- Federación Hotelera de Ibiza y Formentera. (2013). *Encuesta de ocupación hotelera*. Ibiza.
- Federación Hotelera de Ibiza y Formentera. (2013). *Encuesta de ocupación hotelera*. Ibiza.
- Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas. (25 de Abril de 2012). *La subida del IVA destruye más de 12.500 puestos de trabajo en gimnasios*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de CMD Sport: <http://www.cmdsport.com/noticia/20719/FitnessGym/subida-iva-destruye-12500-puestos-trabajo-gimnasios.html>
- Forcades, A., & Martorell, O. (2003). *Situación actual y perspectivas del turismo en las Islas Baleares: Bases para una contribución a la reflexión sobre su futuro*. Palma de Mallorca: Cámara de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera.
- Gábilos Software SL. (2013). *Trámites para la puesta en funcionamiento de la empresa*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de Gábilos: <http://www.gabilos.com/comosehace/formasjuridicas/textoPuestaFuncionam.htm#calendario>
- García, M., & Llopis, R. (2011). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Ideal democrático y bienestar personal*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Gobierno de España: Ministerio de energía, industria y turismo. (2013). *Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa: <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/detallenoticia.aspx?itemID=14#d0>
- Gobierno de las Islas Baleares. (Diciembre de 2012). *Indicadores de demanda turística: Ibiza y Formentera*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de Observatorio del turismo: <http://www.caib.es/sacmicrofront/contenido.do?mkey=M10072911244127834137&lang=ES&cont=27987>
- Herrera, P., Rojas, M., & Vello, R. (2001). Actividad física y salud. *JANO*, 16-22.
- Infoautónomos. (2013). *Sociedad Limitada: características y ventajas*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de Infoautónomos: <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2010). *Encuesta de Presupuestos Familiares*. Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística. (1 de Enero de 2011). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2011*. Obtenido de INE: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t20/e260/a2011/10/&file=mun07.px&type=pcaxis&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (16 de Marzo de 2012). *Investigación y desarrollo tecnológico*. Obtenido de INE: [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_imasd.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_imasd.htm)
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Encuesta de Población Activa (EPA)*.
- Kannel, W. (1967). Habitual Level of Physical Activity and Risk of Coronary Heart Disease: The Framingham Study. *Canadian Medical Association Journal*, 811-812.
- Márquez, S., Rodríguez, J., & De abajo, S. (2006). Apuntes. *Sedentarismo y salud: efectos beneficiosos de la actividad física*, 12-24.
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan?. A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, 227-248.

- Matson, M. P. (2012). Evolutionary aspects of human exercise: Born to run purposefully. *Ageing Research Reviews*, 347–352.
- Miranda, G. (2006). El tiempo libre y el ocio reivindicado por los trabajadores. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 301-326.
- Reverter, J., & Barbany, J. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. *Apunts*, 59-68.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., & Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts: Educación Física y Salud*, 82-91.
- Servicio Público de Empleo Estatal. (Enero de 2012). *Contratos de trabajo registrados en enero según sexo y sector de actividad económica*. Obtenido de Servicio Público de Empleo Estatal: [http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/datos\\_estadisticos/municipios/enero\\_2012/MUNI\\_BALEARES\\_0112.pdf](http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/datos_estadisticos/municipios/enero_2012/MUNI_BALEARES_0112.pdf)
- Subdirección General de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte . (2013). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2013*. Madrid: Secretaría General Técnica: Subdirección General de Documentación y Publicaciones.
- Swedish Ministry of the Environment. (2010). *Task Force on Sustainable Lifestyles*. Sweden: Futerra Sustainability Communications.
- Thompson, W. (2013). Worldwide survey of fitness trends for 2014. *American College of Sports Medicine's Health & Fitness Journal*, 10-20.
- Thomson, R. e. (2012). *ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription*. Indianapolis: Lippincott Williams & Wilkins.
- Warburton, D., Whitney, C., & Bredin, S. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *Canadian Medical Association Journal*, 801-809.
- Woods, A. (s.f.). *The importance of a Business Planning*. Birkenhead, Wirral, United Kingdom: Woods Squared.