



City Sport

PLAN DE NEGOCIO

Carlos Mora Rodríguez

Luis Sanchez-Horneros Viver

Ignacio Fernández Pérez

Javier Cid Sánchez

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	2
Indice de tablas	6
Indice de gráficas.....	8
Indice de figuras	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
Idea de negocio	10
Oportunidad de negocio	12
Lugar escogido y suficiencia de la demanda	12
Capacidad emprendedora de los promotores.....	13
Acceso a recursos	13
Claves del negocio	14
Clientes	14
Personal del centro (RRHH)	15
Instalaciones.....	16
Localización, programa funcional, plan de implantación e inversión requerida	17
Localización	17
Programa funcional.....	18
Plan de implantación e inversión requerida	18
Alianzas estratégicas	19
Rentabilidad y escenarios	20
Plan de expansión.....	21
Plan de contingencias	22
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	23
Economía.....	23

Política.....	27
Sociedad, cultura y demografía	30
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	34
Introducción	34
Mercado.....	35
Toledo y área metropolitana.....	36
Competidores.....	40
Estructura de costes	42
Barreras de entrada / salida.....	44
Comunicación	44
Tendencias innovadoras del sector.....	45
DAFO	48
Estrategia de actuación frente amenazas	48
Plan de acción para fortalecer debilidades.....	51
Anexo I. Cuestionario	52
PLAN DE OPERACIONES	54
Actividad de la Empresa	54
Localización de la planta	54
Descripción de las instalaciones	57
Distribución en planta	62
Esquema de relaciones.....	63
Especificaciones de uso y superficie	64
Plan de implantación	71
Estrategia de crecimiento.....	73
Estimación del mercado potencial	74
Estacionalidad.....	75
Diagrama de Gantt.....	76
Coste de la inversión inicial	77
Estimación de cuenta de pérdidas y ganancias.....	77
Gestión medioambiental.....	78
Gestión de la Calidad	80
Gestión de las Relaciones con el Cliente	86

PLAN DE MARKETING	89
Estimación de ventas año a año.....	89
Universo de mercado: mercado potencial, actual y futuro, y capacidad	90
Segmentación de Mercado.....	93
Objetivos de crecimiento.	95
Necesidades de estructura.	98
Sistemas de información.....	98
Necesidades hardware y software	98
CRM (Customer Relationship Management).....	100
Investigación de mercado	101
Fuentes de información secundaria interna	102
Fuentes de información secundaria externa.....	103
Descripción de los servicios.....	104
Plan de precios.....	113
Promociones	114
Misión	117
Visión	117
Branding.....	117
Publicidad	118
Acciones.	118
Selección de Medios: Justificación	121
Recursos Técnicos y Humanos.....	124
Relaciones públicas	124
Relaciones con los proveedores.....	126
Aspectos legales	126
Resumen de gastos.....	128
Mecanismos e indicadores de seguimiento.....	129
Mecanismos de seguimiento.....	129
Indicadores de seguimiento	131
Anexo I. Propuesta de Mapa Estratégico	135
Anexo II. Propuesta de merchandising	136
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	139
Organigrama general	139
Necesidades de personal	140

Descripción de puestos	140
Nivel I: Dirección	140
Nivel II: Encargados de área	143
Nivel III: Auxiliares y monitores junior	146
Política retributiva.	149
Restos de política de personal	151
Selección y contratación.....	151
Formación.	152
Planes de carrera profesional.....	153
Funciones a subcontratar.....	154
Política de seguridad laboral y prevención de riesgos laborales	155
PLAN FINANCIERO.....	156
Introducción	156
Estructura de activo de la sociedad.....	156
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	157
Balance de situación.....	158
Tabla de amortizaciones	159
Capital social.....	160
Financiación externa	161
Dependencia / autonomía financiera	163
Solvencia.....	164
Análisis por descuento de flujos	164
Análisis de sensibilidad.....	168
Ingreso medio por cliente	168
Gastos de personal	169
Capacidad de ocupación del centro	169
Evaluación de resultados	170
Escenarios.....	172
Escenario optimista.....	172
Escenario pesimista.....	174
Evaluación de resultados	176
Plan de contingencias	177
ANEXOS: PLAN FINANCIERO, PLANOS Y PROVEEDORES.....	179

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Tipos impositivos.....	29
Tabla 2 : Actividades de ocio y cultura en la sociedad española.....	34
Tabla 3 : Afiliados a la SS en la ciudad de Toledo por sector de actividad ..	38
Tabla 4 : Población y mercado potencial en la provincia de Toledo	39
Tabla 5 : Instalaciones deportivas privadas en Toledo	40
Tabla 6 : Componentes de la cuenta de P y G en un centro deportivo	43
Tabla 7 : Matriz DAFO.....	48
Tabla 8 : Servicios en el circuito de hidromasaje	58
Tabla 9 : Superficie y costes de las áreas funcionales Indoor.....	60
Tabla 10 : Superficie y costes de las áreas funcionales Outdoor.....	60
Tabla 11 : Superficie y costes del solar	61
Tabla 12 : Costes totales	61
Tabla 13 : Distribución de la zona de restauración.....	68
Tabla 14 : Estimación del mercado potencial	75
Tabla 15 : Programación del proyecto.....	76
Tabla 16 : Coste de la inversión inicial.....	77
Tabla 17 : Cuotas de mercado captadas año a año (2011 - 2015)	89
Tabla 18 : Público objetivo por grupos de edad	91
Tabla 19 : Capacidad del centro.....	92
Tabla 20 : Interés por el deporte en el público objetivo	94
Tabla 21 : Captación de clientes (año 3).....	94
Tabla 22 : Público objetivo captado por edades	95
Tabla 23 : Ejemplo de programación de actividades.....	105
Tabla 24 : Tarifas generales por mes	113
Tabla 25 : Tarifas de las actividades deportivas adicionales	114
Tabla 26 : Tarifas libres	114
Tabla 27 : Presupuesto de Merchandising	125
Tabla 28 : Relaciones con los proveedores.....	126
Tabla 29 : Costes de afiliación a la asociación AEFA	128
Tabla 30 : Resumen de gastos en Marketing.....	128

Tabla 31 : Anexo - Presupuesto de publicidad y RRPP	136
Tabla 32 : Anexo - Incidencia sobre ventas de las acciones propuestas.....	137
Tabla 33 : Relación de acuerdos con fines publicitarios.....	138
Tabla 34 : Gastos de personal (en euros).....	150
Tabla 35 : Tasa de amortización de los activos de City Sport	160
Tabla 36 : Flujo libre de fondos (escenario realista)	166
Tabla 37 : Sensibilidad al gasto medio por cliente (VAN y TIR)	169
Tabla 38 : Sensibilidad a los gastos de personal (VAN y TIR)	169
Tabla 39 : Tasa de ocupación (escenario realista)	170
Tabla 40 : Sensibilidad a la tasa de ocupación (VAN y TIR)	170
Tabla 41 : Resultados finales del análisis de sensibilidad	171
Tabla 42 : Tasa de ocupación (escenario optimista)	172
Tabla 43 : Ingreso medio por cliente (escenario optimista)	173
Tabla 44 : Gastos operativos (escenario optimista).....	173
Tabla 45 : Gastos de personal (escenario optimista).....	173
Tabla 46 : Tasa de ocupación (escenario pesimista)	174
Tabla 47 : Ingreso medio por cliente (escenario pesimista)	175
Tabla 48 : Gastos operativos (escenario pesimista).....	175
Tabla 49 : Gastos de personal (escenario pesimista).....	175
Tabla 50 : TIR % - Comparativa entre escenarios	176
Tabla 51 : VAN (€) – Comparativa entre escenarios.....	176
Tabla 52 : Comparativa entre escenarios	177

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 : Evolución de la población	36
Gráfica 2 : Pirámide de población en la ciudad de Toledo	38
Gráfica 3 : Número de "actividades top" en un centro deportivo	41
Gráfica 4 : Ocupación del centro por horas	96
Gráfico 5 : División de participaciones en City Sport	160
Gráfico 6 : Beneficio neto destinado a reservas (escenario realista)	162
Gráfico 7 : Reparto de dividendos (escenario realista)	162
Gráfico 8 : Autonomía vs. dependencia financiera (escenario realista)	163
Gráfico 9 : Solvencia de City Sport (escenario realista)	164
Gráfico 10 : Beneficio neto (escenario realista)	165
Gráfico 11 : Cash flow generado (escenario realista)	165
Gráfico 12 : Flujo libre de fondos (escenario realista)	166

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Localización de City Sport en Toledo.....	40
Figura 2 : Localización del solar.....	56
Figura 3 : Distribución en planta	62
Figura 4 : Esquema de relaciones	63
Figura 5 : Esquema de inversión	74
Figura 6 : Diagrama de Gantt	76
Figura 7 : Tipos de fuentes de información	102
Figura 8 : Fuentes de información para la investigación de mercado	104
Figura 9 : Mancuernas para peso libre.....	105
Figura 10 : Circuito de musculación.....	107
Figura 11 : Clase de Step	108
Figura 12 : Bicicleta para indoor cycling.....	109
Figura 13 : Clase de Body Pump.....	110
Figura 14 : Clase de Pilates	110
Figura 15 : Fitball.....	110
Figura 16 : Pista de Paddle	111
Figura 17 : Logotipo City Sport.....	118
Figura 18 : Logotipo City Sport Toledo.....	118
Figura 19 : Propuesta de Mapa Estratégico.....	135
Figura 20 : Organigrama general	139
Figura 21 : Esquema de plan de carrera profesional	154

RESUMEN EJECUTIVO

IDEA DE NEGOCIO

Allá por el mes de Enero, un grupo de cuatro estudiantes del MBA de la Escuela de Organización Industrial (Ignacio Fernández, ingeniero industrial, Carlos Mora, ingeniero de telecomunicaciones, Javier Cid, economista, y Luis Sánchez-Horneros, licenciado en Ciencias Políticas), decidimos, tras reflexionar acerca de varias ideas de negocio analizar la viabilidad de la siguiente idea:

Crear un centro deportivo que ofreciera, una amplia y renovada oferta de actividades, en unas instalaciones de diseño y calidad, y en un ambiente lúdico y no competitivo.

El sector de los gimnasios es un sector que había despertado nuestro interés por los siguientes motivos:

- Mostraba unas **tasas de crecimiento interanual de la facturación**, desde el año 2000 al 2005, **del 9%** (<http://www.med-estetica.com/>).
- El índice de penetración (según aquella fuente) de los gimnasios en España va creciendo incluso entre los colectivos con edades superiores a lo 55 años si bien en comparación con Reino Unido, Francia y los países nórdicos (en torno al 10% frente al 5% de España) es muy inferior.

Por tanto, tenemos un mercado en crecimiento sostenido y podemos afirmar que el sector tiene bastante recorrido.

- De acuerdo a los datos facilitados por el INE más de un 30% de los españoles tiene por costumbre la práctica de alguna actividad deportiva, y los gastos en servicios deportivos representan el 6,27% del gasto de las familias. Estamos pues ante un sector que va adquiriendo peso propio en el conjunto de la economía.

El factor determinante que nos llevó a nuestra idea de negocio fue la consulta de diversos estudios sobre la calidad de los gimnasios. Por su especial representatividad de la situación de los centros deportivos en nuestro país, destacamos el estudio de la revista Consumer de Eroski (cadena de distribución del Grupo Mondragón) que, en gran medida, confirmaba nuestras impresiones.

El estudio versaba sobre un total de 130 gimnasios en doce capitales de provincia en toda España (Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Málaga, A Coruña, San Sebastián, Vitoria, Pamplona, Castellón, Burgos y Murcia) que sacaba las siguientes conclusiones:

- Tan sólo 2 de cada 10 gimnasios consultan o se interesan por el estado físico de sus socios (lo que nos permite deducir el grado de preocupación por los clientes de la mayoría de estos centros).
- Más de la mitad suspenden en asesoramiento deportivo y en calificación de los monitores del centro.

Otro estudio realizado por el departamento de psicología del deporte de la Universidad del País Vasco, destacaba que el 50% de los clientes que acuden a inscribirse a un gimnasio no permanecen pasados los primeros 6 meses, y entre las causas esgrimidas destacamos la desmotivación derivada de la falta de una ayuda que permita superar los complejos iniciales (a lo que ayuda el ambiente de algunos gimnasios), la monotonía y la falta de un coaching o dirección deportiva.

En definitiva, **hemos detectado la necesidad de un centro deportivo que tenga una buena calidad en el servicio, una oferta amplia y variada de actividades, tanto individuales como colectivas, con monitores cualificados que hagan un seguimiento personalizado del cliente y le motive y platee nuevos retos, de acuerdo a las expectativas de cada socio.** Y esta es la propuesta de valor que pretendemos dar en nuestro centro deportivo a nuestros clientes.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Lugar escogido y suficiencia de la demanda

El lugar escogido es la ciudad de Toledo. La elección de esta localización se debe a dos factores:

La existencia de un mercado potencial de más de 100.000 con un nivel de renta per cápita medio alto, contando con Toledo y el área metropolitana (poblaciones en un radio de 16km desde el centro de la ciudad), con un extraordinario potencial de crecimiento: la ciudad está conectada con Madrid con un tren de Alta Velocidad, Plan de Ordenación Municipal en fase final de aprobación (antes de diciembre de este año) que prevé la construcción de 30.000 nuevas viviendas y una nueva autovía de peaje con Madrid.

Población	Habitantes	Varones	Mujeres	Distancia a la capital	Mercado potencial	Nivel económico
Toledo	75.533	36.259	39.274	0 km.	75,18 %	5
Bargas	7.726	3.917	3.809	11,7 km.	7,69 %	4
Burguillos	1.695	880	815	11,8 km.	1,69%	4
Cobisa	2.902	1.499	1.403	16,1 km.	2,89 %	5
Nambroca	2.898	1.510	1.388	12,8 km.	2,88 %	4
Olías del Rey	5.600	2.883	2.717	12,4 km.	5,57 %	5
Argés	3.763	1.902	1.861	11,5 km.	3,75 %	4
Layos	354	168	186	14,9 km.	0,35 %	NC
Total	100.471	49.018	51.453		100,00 %	

Población y mercado potencial en la provincia de Toledo

La disponibilidad de suelo apto para construir instalaciones deportivas, destinado a uso terciario (o equipamientos) a un precio asequible, en torno a 60 € el metro cuadrado.

Capacidad emprendedora de los promotores

Los promotores de este proyecto tenemos la capacidad, con los apoyos que hemos recabado, de sacar adelante este proyecto. En este sentido destacamos las siguientes aportaciones personales al proyecto:

- **Carlos Mora**, ingeniero de telecomunicaciones, ha trabajado en el área de I+D en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en la compañía de servicios profesionales Soluziona. Su familia, un hermano y su padre, ocupan o han ocupado puestos de alta dirección financiera en empresas y ambos han mostrado su voluntad de colaborar en nuestro proyecto. Ha practicado el tenis de forma federada durante más de 10 años.
- **Luis Sánchez-Horneros**, licenciado en ciencias políticas, ha trabajado en la elaboración de un proyecto de desarrollo local para la Federación Empresarial Toledana y tiene un buen conocimiento del sector inmobiliario en la ciudad. Por tanto, la principal aportación de este socio es el conocimiento de la realidad local y de sus instituciones.
- **Javier Cid**, economista, con amplios conocimientos en el área financiera y con experiencia laboral en sector de la consultoría en área inmobiliaria.
- **Ignacio Fernández**, ingeniero industrial, con gran interés en instalaciones industriales y en proyectos de emprendeduría. Aficionado a los deportes fitness y conocedor del mercado de los servicios de Spa.

Acceso a recursos

A lo largo de la elaboración de este plan de negocio hemos podido contactar y recabar la colaboración de:

- **Profesionales del sector deportivo:** concretamente nos hemos inclinado por contratar a un director de operaciones a través de un head hunter entre las empresas proveedoras de equipos y actividades. Por otro lado, la Universidad de Castilla-La Mancha tiene facultades en Toledo de INEF y de magisterio de educación física, y a través de su fundación universidad-empresa es posible ofertar prácticas a recién titulados. Sin duda, esta sería una excelente vía de captación de nuevo personal para el centro.

- **Empresa inmobiliaria:** en concreto hemos contactado con una importante empresa de la ciudad que, tras conocer el proyecto, nos ha manifestado su interés en participar, siempre que la gestión del centro se la diéramos resuelta y siempre que existiera una participación importante de los promotores en el accionariado.
- **Estudio de arquitectura:** para la elaboración del plan de operaciones de este proyecto hemos tenido tres entrevistas con el gerente de un estudio de arquitectura, con más de treinta años de experiencia en construcción y gestión de suelo en la ciudad, que nos ha asesorado y quien nos ejecutaría el proyecto.
- **Proveedores:** con quienes tuvimos la posibilidad de contactar en la Feria del Fitness en IFEMA (que tuvo lugar entre los días 1 y 3 de Abril de 2006), en donde se nos mostró la total colaboración para equipar las instalaciones y organizar las actividades del centro.
- **Grupos de interés:** tenemos contacto, a través de la Federación Empresarial Toledana, con los hoteleros de la ciudad a quienes podríamos facilitar una oferta complementaria, especialmente a través del Spa.

CLAVES DEL NEGOCIO

Clientes

Hemos de considerar que el centro tiene muchas y distintas franjas horarias cada una dirigida a un público objetivo distinto y con fluctuaciones en lo que a la ocupación se refiere. El grueso del público objetivo de este tipo de centros deportivos se sitúa entre los 20 y los 50 años, si bien, de acuerdo a los estudios recientes la tasa de penetración en edades superiores es cada vez mayor.

Desde esta perspectiva, los clientes que acudirán a nuestro centro los clasificamos de la siguiente manera:

Clientes de horas punta: serán la mayoría de los clientes de nuestro centro y acudirán en los días de diario entre las 7 de la tarde y las 10 de la noche. Se trata de un tipo de cliente que demanda hacer ejercicio físico de forma

compatible con su vida familiar y laboral. Es el socio de mayor poder adquisitivo y tendrá la tarifa más alta del centro.

Clientes de horas valle: estudiantes, jubilados y amas de casa, estos clientes podrán disfrutar de tarifas con una reducción de hasta un 40% respecto de los clientes que pueden acudir en horas punta.

Clientes colectivos: por clientes colectivos se entienden grupos de clientes de centros de trabajo y asociaciones. A estos colectivos se les hará descuentos dependiendo del número de personas y de la franja horaria contratada.

Turismo: la captación de clientes turistas, con pases de días, se hará a través de hoteles y tour-operadores que recibirán una comisión variable entre el 20% y el 30% dependiendo del número de personas y de la franja horaria. Respecto a los hoteles, la gran mayoría de los hoteles de la ciudad tienen una capacidad entorno a las veinte habitaciones y no disponen de Spa ni gimnasio, por tanto, nuestra oferta puede ser complementaria a sus instalaciones.

Nuestro plan de marketing ha diseñado un ambicioso plan de relaciones públicas que incluye acuerdos con hoteles y tour-operadores, con asociaciones empresariales y sindicales y con asociaciones de amas de casa.

De forma simultánea a la segmentación horaria de los clientes, en este plan de negocio hemos diseñado distintos paquetes de servicios, con el fin de promover el uso simultáneo de los distintos servicios del centro.

Personal del centro (RRHH)

Teniendo en cuenta que la estrategia escogida es la diferenciación a través un servicio de entrenamiento personalizado y centrado en las necesidades específicas de nuestros clientes. Los profesionales de nuestro centro tienen que ser consultores del bienestar de nuestros socios, para ello deben preocuparse, de forma pro-activa, de las preferencias de nuestros clientes, de su estado de salud y de su nivel de motivación.

Nuestros monitores serán los mejores comerciales a la hora de retener y fidelizar clientes.

En consonancia con el papel clave asignado a nuestros monitores y, en general, a los profesionales de nuestro centro. Respecto a nuestra política de recursos humanos cabe destacar los siguientes aspectos clave:

La selección del personal comenzará dos meses antes de iniciarse la actividad del centro y se subcontratará a una empresa especializada en procesos de selección, de acuerdo a las habilidades y competencias descritas en el plan de recursos humanos.

La formación: todos los empleados sin excepción tendrán un curso de **formación inicial** referido a actividades a realizar en la empresa, técnicas comerciales y a los compromisos de calidad de servicio de nuestra organización, a la vez que se les asignará un mentor que permita resolver las dudas y conflictos. Además, existirá un **plan de formación continua** para los monitores de manera que les permita conocer las últimas tendencias del sector.

Retribución: hemos tenido en cuenta a la hora de establecer las retribuciones que la mayor parte de nuestros empleados en el área de operaciones son diplomados y licenciados en educación física INEF (Instituto Nacional de Educación Física), o estudiantes en su caso, y por tanto que las retribuciones tienen que ser acordes con el nivel de formación y competencias exigidas. Igualmente se asignará una retribución variable de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño.

Plan de carrera: nuestra empresa dará la oportunidad de ascender y cambiar de actividad, a todos aquellos trabajadores que en el desempeño de su labor profesional durante los plazos establecidos, adquieran las competencias y habilidades necesarias.

Instalaciones

Las instalaciones tienen que estar al nivel de la calidad de servicio que prometemos. Por ello, a la hora de presupuestar nuestra inversión hemos fijado el precio del metro cuadrado en 1.200€, que es el precio que cuesta el metro cuadrado con primeras calidades, de acuerdo al criterio del estudio de arquitectura con el que venimos manteniendo las reuniones previas a la redacción del proyecto.

Por otro lado, nuestro centro dispondrá de: gimnasio, grandes salas multifuncionales, que permitan la práctica de una amplia oferta de actividades dirigidas (aeróbic, spinning, yoga...), piscina cubierta, Spa, pistas de paddle, restaurante y un pequeño área de locales comerciales con una oferta complementaria a los servicios de nuestro centro (un centro de fisioterapia, una peluquería, un centro de dietética y una tienda de servicio).

Aclaremos que las instalaciones deportivas y de aguas serán directamente gestionadas por City Sport, mientras que el restaurante y los locales comerciales serán gestionados por otras empresas a las que se alquilarán los locales. En este sentido hemos valorado la posibilidad de contar con la presencia de atractivas franquicias como: Natur House o Jean Louis David.

Esta información es la que me nos ha permitido elaborar esta propuesta **¿Cómo vamos a montar este negocio?**

LOCALIZACIÓN, PROGRAMA FUNCIONAL, PLAN DE IMPLANTACIÓN E INVERSIÓN REQUERIDA

Localización

El solar está situado al oeste de la ciudad en una zona de rápido y fácil acceso, en una vía principal, en un nudo de comunicación que conecta: al oeste con la carretera de la Puebla de Montalbán, al norte con la circunvalación, que conecta con la carretera de Ávila y con la carretera de Madrid, y al este con la carretera del valle, en donde se sitúan la mayoría de hoteles de la ciudad.

Se trata de la zona residencial más exclusiva de la ciudad, a la entrada de la Urbanización Montesión (urbanización con chalets con parcelas de 3.000 metros cuadrados), y frente a la finca del Marrón donde el nuevo Plan de Ordenación Municipal prevé la construcción de 3.000 viviendas.



El solar está destinado a uso terciario o equipamientos y tiene una superficie de 10.000 metros cuadrados. Su precio es de 600.000 €. Firmaríamos lo antes posible el contrato de compraventa y nos daríamos un plazo de tres meses para escriturar.

Programa funcional

Las instalaciones constan de cinco áreas diferenciadas o bloques funcionales:

Zona de aparcamiento, con 200 plazas de aparcamiento,

Zona de comercial cuatro locales y un restaurante, y la recepción,

Zona seca de actividades, con 5 salas multifuncionales y el gimnasio,

Zona de vestuarios y almacenes,

Zona de aguas, con piscina cubierta, verano-invierno (se abre a un jardín exterior), apta para celebrar competiciones y Spa de 120 metros cuadrados.



Pistas de paddle.

Plan de implantación e inversión requerida

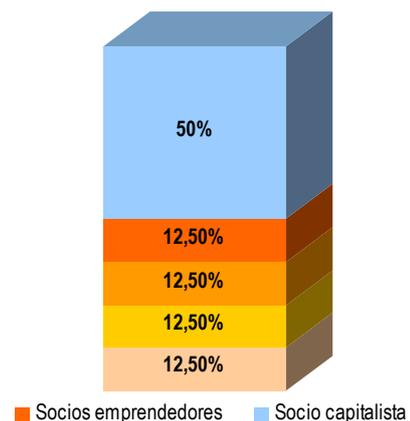
Periodo total desde la compra del terreno hasta la finalización de la obra es de dos años. Entre los hitos a completar durante este periodo destacan, en el siguiente orden: la compra del solar (firma del contrato y escrituras), la elaboración del programa funcional, el estudio previo de viabilidad (en base a un anteproyecto se mantienen reuniones con entidades financieras con el fin de conocer el interés y las cantidades que podríamos obtener), el proyecto básico y de ejecución, la solicitud de licencia de obra y de apertura y la construcción.



La inversión total asciende a 2.478.840 € que incluye el solar, 600.000€, la edificación, 1.596.480 €, y equipos, 282.000 €. Por tanto, hemos de tener en cuenta que el 89% de la inversión se realiza en el bien inmueble y servirá de garantía de la devolución del préstamo hipotecario.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El negocio se estructurará a través de una Sociedad Limitada que estará participada en un 50% por los cuatro emprendedores, un 12,5% cada uno, y en un 50% por una empresa local dedicada a la promoción de viviendas. La nueva sociedad contará con un Capital Social de 600.000 € que no se desembolsarán íntegramente hasta el año previo de la apertura del centro. Durante el primer año de vida de la sociedad, será suficiente con el desembolso de 100.000 € y el segundo año, dadas las necesidades financieras derivadas de la construcción del centro, se desembolsará el resto del capital social.



La entrada de este socio estratégico se debe a que, como se ha explicado, la mayor parte de la inversión necesaria para poner en marcha nuestro centro deportivo, es

una inversión inmobiliaria. Esta empresa nos aportará, de un lado, un conocimiento del medio, tanto del sector inmobiliario como del entorno local, de otro lado, nos permita acceder a los recursos financieros necesarios ya que se trata de una empresa que tiene más de quince años de reputada experiencia en el sector inmobiliario y, finalmente, nos permitirá tener oportunidades de expansión ya que tiene promociones en varias ciudades españolas.

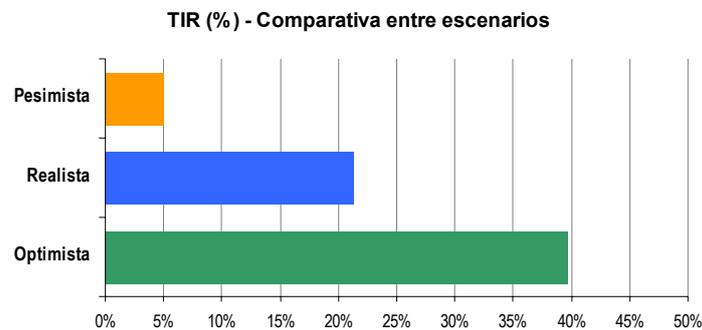
Todos los socios tienen la intención de permanecer en el accionariado de la empresa durante un periodo superior a diez años, naturalmente recibiendo unos dividendos a lo largo de estos años pero también con el compromiso de consolidar y desarrollar el negocio.

RENTABILIDAD Y ESCENARIOS

Hemos de tener en cuenta a la hora de analizar económicamente este negocio que, de un lado, la fuerte inversión requerida se concentra al principio del proyecto (siendo muy baja una vez iniciada la actividad del centro) y que, de otro lado, la mayor parte de los gastos del negocio, aproximadamente un 85%, son fijos. Esto tiene las siguientes implicaciones:

- Para obtener una buena rentabilidad tenemos que hacer la proyección financiera al menos a diez años, de manera que hayamos alcanzado un nivel de ocupación superior al 50% durante varios ejercicios, hasta alcanzar la madurez.
- El factor determinante para la rentabilidad del negocio, y que hemos constatado en el análisis de sensibilidad, es la ocupación.

Hechas estas aclaraciones, las variables que se han considerado para la construcción de los posibles escenarios, realista, pesimista y optimista, son: la evolución de la ocupación, del ingreso medio por cliente y de los gastos de personal. Cabe destacar que en el escenario realista se obtiene una Tasa Interna de Retorno por encima del 21% y que a partir del segundo año de actividad del centro se obtiene un resultado positivo al final del ejercicio. En las figuras adjuntas se puede observar el comportamiento de la TIR en cada escenario.



	Escenario realista	Escenario optimista	Escenario pesimista
VAN (€)	2.033.991	4.509.741	-101.902
TIR (%)	21.37	39.69	4.93

PLAN DE EXPANSIÓN

El plan de empresa que vamos a desarrollar, de ser exitoso, constituye un modelo de negocio que nos permitiría abrir nuevos centros deportivos en otras ciudades. La principal dificultad a la hora de crecer, está en la elevada inversión que se requiere. Las posibilidades de expansión que contemplamos son a través de dos vías:

Nuevos centros en propiedad: en la mayoría de las operaciones inmobiliarias es obligatorio destinar suelo para uso terciario o equipamiento y, dada la participación en la sociedad de una empresa promotora, podremos realizar adquisiciones de suelo a buen precio y en buenas condiciones de pago.

Inmuebles alquilados: la mejor vía de expansión es, sin duda, esta, ya que es la que requiere una inversión mucho menor. Por tanto, trataremos de establecer relaciones con inversores inmobiliarios que dispongan de inmuebles aptos para acoger nuestras instalaciones.

También hemos estudiado la posibilidad de llevar a cabo una expansión franquiciando a inversores que estén interesados en el Know-How de nuestra empresa. Sin embargo, para llevar a cabo esta expansión, es necesario tener al menos dos centros abiertos que avalen el éxito de nuestro modelo de negocio.

PLAN DE CONTINGENCIAS

El plan de contingencias se aplicaría en el caso en el que en el segundo año de actividad del centro fuera necesaria una ampliación de capital debido a que las pérdidas acumuladas hubieran superado los dos tercios de los fondos propios durante el primer y segundo año de actividad del centro. En este escenario, no previsto en el plan financiero, el plan de contingencias que hemos contemplado consiste, básicamente, en modificar el uso de nuestro activo inmobiliario.

Es importante señalar que, en las entrevistas que hemos mantenido con el estudio de arquitectura, se nos ha asegurado que es posible diseñar el centro de forma que sea factible, a través de obras de readaptación, cambiar el uso del inmueble sin dificultades extraordinarias (utilizando, por ejemplo, para la distribución tabiques ligeros tipo Pladur o similar).

Teniendo en cuenta que el suelo tiene la calificación de uso terciario, los usos alternativos que hemos contemplado serían los siguientes:

- Incrementar el área comercial: esta es la vía más sencilla, la que requeriría menor cantidad de obras y sería compatible con el mantenimiento parcial de la actividad del centro (se continuaría con el Spa, la piscina verano-invierno y las pistas de paddle). El futuro desarrollo inmobiliario de la zona y la buena situación de la parcela, en una calle principal y de fácil acceso, hacen que sea un lugar idóneo para tiendas de conveniencia.
- Alquilar la totalidad del centro a una mutualidad de trabajo, para utilizarlo como centro de rehabilitación. En este caso no serían necesarias obras de readaptación de las instalaciones.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ECONOMÍA

Muchos son los logros conseguidos por la economía española en estos últimos años. Destacaría entre todos el fuerte crecimiento económico que ha aproximado al país con gran rapidez a la media de la UE. Según datos oficiales de EUROSTAT¹ España ha pasado de estar en el 79% de la media del PIB por habitante de la UE en 1996 al 88% de esta media en el 2004. En general, en áreas económicas integradas como la UE, las zonas pobres tienen mayor tendencia a crecer más que las ricas, un fenómeno que ya se ha observado previamente en USA e incluso dentro de España en el marco de las Comunidades Autónomas.

La emigración ha sido un factor clave en el crecimiento español ya que ha permitido incrementar rápidamente la cantidad del factor trabajo, demanda de consumo y de viviendas. La consecuencia ha sido que, al ser el trabajo más abundante, se han elegido técnicas más intensas en éste factor, con el consiguiente deterioro de la productividad aparente. En los últimos años, la puesta en marcha del Euro con la unificación de los tipos de interés nominales también ha ayudado en cierta medida al crecimiento, ya que ha hecho que España tenga tipos de interés reales muy bajos, lo cual ha impulsado también el sector inmobiliario. Por último, la disciplina presupuestaria, en el marco de una economía cuyo sector real marcha bien por las causas antes citadas ha sido un factor que ha dado credibilidad al gran crecimiento económico español.

Renta per cápita.

El índice de renta per cápita es un índice muy parcial para medir el bienestar de un país (desigualdad en la distribución de la riqueza), aún así merece la pena evaluar

ligeramente cual es la relación actual entre Producto Interior Bruto (PIB) y número de habitantes en España.

La renta per cápita en España se sitúa en \$24.803 en 2005. Si se tiene en cuenta la ampliación a veinticinco, la renta per cápita española se sitúa al 97 por ciento de la europea, pero si se mantiene como criterio de referencia los quince se reduce al 89 por ciento (es necesario recordar que a partir del 90 por ciento no se opta al reparto de fondos comunitarios). Muchas son las reformas que se van a tomar para potenciar la renta per cápita española y cumplir de esta manera con la estrategia europea de Lisboa (Consejo de Lisboa, 2000) que pretende convertir Europa en la economía más fuerte del mundo antes de 2010. Las medidas potenciarán principalmente la inversión en I+D+i y entre sus objetivos se encuentra la convergencia de España con la Unión Europea en renta per cápita y situar la tasa de empleo en el 66%.

Tasa de desempleo.

El mercado de trabajo español ha experimentado un grandísimo cambio en el último cuarto de siglo, principalmente favorecido este cambio a diversos aspectos relacionados con la población, la actividad, el empleo, el paro y la situación de los hogares. Basta señalar el desarrollo de la negociación colectiva, la creación de instrumentos modernos de política de empleo, incluida la protección por desempleo, los mecanismos de ajuste de plantillas de las empresas, la formación ocupacional, etcétera. Todos estos cambios institucionales, junto con las demás políticas de ampliación del Estado del Bienestar (sanidad, educación y pensiones) han sido fundamentales para que los cambios hayan sido posibles.

La tasa de desempleo en España ha pasado del 22,8% de la Población Activa en 1995 al 8,5% en el 2005 y se ha producido un aumento espectacular, más de 4,5 millones de personas, en el número de ocupados. Datos que vienen avalados por la subida en el número de personas que cotizan a la Seguridad Social (casi millones en ese período). La fuerte creación de empleo se ha debido fundamentalmente a que en el intervalo de tiempo analizado la economía española ha mantenido un fuerte ritmo de crecimiento, con un nivel medio anual superior al 3,5%, (la media europea fue del 2,3%) y también a que una parte importante de dicha creación de nuevos puestos de trabajo ha consistido en la afloración de empleo sumergido.

En el 2005 el porcentaje de la contratación temporal representó un 31% del empleo asalariado frente 35% en 1995 (en que alcanzó su cota máxima). La masiva

incorporación al mercado de trabajo de nuevos colectivos con condiciones salariales inferiores, como los inmigrantes o los jóvenes, unido al aumento de la remuneración media por trabajador, en el conjunto de la economía, unido al bajo crecimiento de la productividad, ha dado lugar en 2005 a una ligera aceleración de los costes laborales unitarios en el tramo final del ejercicio y a lo largo del próximo. Y, por tanto, a una pérdida de competitividad.

Tasa de inflación.

La inflación subió el 3,8% en 2005, seis décimas más que el año anterior, según el indicador difundido por el Instituto Nacional de Estadística (INE)². El aumento de precios este año es consecuencia, principalmente, del encarecimiento del petróleo y de productos de alimentación.

De todas maneras, existe una total coincidencia en el ámbito económico que, una vez absorbido el impacto del encarecimiento del petróleo, la tasa de inflación tenderá a moderarse gradualmente y caerá a valores cercanos al 3% a lo largo de 2007. Esta reducción es a todas luces insuficiente para nivelar la diferencia existente con la media europea (por encima de un punto porcentual), que socava la competitividad de las exportaciones españolas.

Confianza del consumidor y del inversor.

La confianza de los consumidores en la evolución de la economía española bajó en diciembre de 2005 3,2 puntos, hasta situarse a finales del año en 83,4 puntos, lo que supone una caída interanual de 5,4 puntos, según el indicador elaborado por el Instituto de Crédito Oficial (ICO)³. El empeoramiento de la confianza de los consumidores en la economía en la última etapa de 2005 se debió, principalmente, al repunte del crudo, al aumento del paro, a las noticias sobre las negociaciones de los presupuestos de la Unión Europea (UE) para los próximos años, a los conflictos en el sector agrario y a la subida de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo (BCE)⁴. La tendencia decreciente del indicador de confianza del consumidor a lo largo del año pasado parece anticipar una desaceleración del consumo privado para el 2006.

Tasas de cambio de moneda.

De cara al nuevo año se espera una apreciación del euro, situando el tipo de cambio dólar-euro entorno a 1,25-1,30. Esta progresiva mejoría se justifica con: la buena marcha de los datos económicos europeos y la moderación del crecimiento en

Estados Unidos, diferencia en la curva de tipos a corto plazo a uno y otro lado del Atlántico, y por el abultado déficit por cuenta corriente y público de la economía estadounidense.

Otro conjunto de expertos (SelfTrade⁵), consideran que el tipo de cambio se va a mantener entorno a 1,10, debido a que el dólar americano se va a apreciar por el diferencial de tipos entre EE.UU. y la Eurozona.

Balanza por cuenta corriente.

El saldo de la balanza por cuenta corriente española, indicador que refleja el exceso o la falta de ahorro, presenta en España un déficit galopante que en 2004 alcanzó el 5.3% del PIB (de las economías más relevantes, solo EE.UU. superaba esta cifra). Dicho saldo se elevó también un 62,2% en los diez primeros meses de 2005 con respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, hasta alcanzar los 54.109,9 millones de euros, según datos facilitados en Enero de 2006 por el Banco de España ⁶.

Por distribución geográfica, la UE se lleva un 76,5 de las exportaciones que hace España. Fuera de Europa se puede destacar América Latina, en especial México y Argentina. En 2005 crecieron las exportaciones destinadas a África y bajaron las de Asia (Japón y China) y EE.UU.

La situación actual es preocupante pero no alarmante. Hoy en día la financiación con euros supone un acceso a un crédito más fácil y barato, por lo que es más fácil y menos costoso endeudarse ahora que anteriormente cuando la moneda nacional era la peseta.

Salud financiera y política de los socios comerciales.

La consecuencia más evidente de una elevada tasa de inflación que se traduce en un incremento del diferencial de inflación con los socios comerciales, es la acumulación de pérdida de competitividad de la economía española. Dado que los principales socios comerciales del área euro vienen manteniendo tasas de inflación del 1,5-2%, recuperar la competitividad perdida como consecuencia de un diferencial anual de 1,4 puntos significa, *ceteris paribus*, mantener tasas de inflación que solo serían posibles con una recesión.

Tendencias a futuro.

Países con niveles de costes laborales equivalentes a los que había en España hace 25 años van a estar (y están en la actualidad) dentro de la UE. Esto va a tener consecuencias negativas para las empresas que ya están localizadas en España y para la inversión extranjera en nuestro país en los próximos años. También hay que tener en cuenta que el gasto de la Unión va disminuir, aunque muy ligeramente, en términos relativos pasando del 1,09% del PIB actual al 1,06% en el 2006, por lo que se debe esperar un recorte importante en los fondos europeos que se reciben en España. Sin embargo, desde el punto de vista positivo, hay que valorar que los países entrantes son un mercado potencial importante para España en un futuro. La industria y los servicios españoles tienen que encontrar un nicho que les permita producir y exportar bienes a todos nuestros socios comunitarios: A los antiguos, porque sus mercados han sido el principal destino de nuestras exportaciones. Y a los que vengan, porque estos países están muy necesitados de bienes básicos, privados y públicos y van a demandar unos bienes de calidad a un precio ajustado, que quizá se puedan producir competitivamente en España.

POLÍTICA

El Reino de España es, en el año 2006, una democracia consolidada. Su sistema de gobierno es una monarquía parlamentaria. El modelo de Estado está a caballo entre un Estado con descentralización regional y un Estado federal. El sistema de partidos es estable y consolidado: se trata de un pluripartidismo moderado, en el que hay dos grandes partidos a nivel nacional, que responden a la fractura, izquierda-derecha, que se alternan en el gobierno y unos partidos minoritarios, regionalistas y nacionalistas que responden a la división centro-periferia. Frecuentemente los partidos minoritarios prestan apoyo parlamentario a los distintos gobiernos, si bien, desde el año 1975, todos los gobiernos han sido monocolors.

España, desde el año 1982 es miembro del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)⁷, por lo que desde el punto de vista estratégico y militar ha venido siendo un aliado estable de EE. UU.

Desde el año 1986, España es miembro de las Comunidades Europeas, por tanto participa de la unión económica, monetaria y aduanera. Por ello, ha asumido el

acervo comunitario en materia de libre comercio, de derechos humanos y desde el año 1999 comparte moneda con doce países de la UE.

En los países de la UE es de aplicación la legislación comunitaria con primacía sobre la legislación estatal. En el seno de la Unión Europea no caben restricciones a la libre circulación de mercancías, personas y capitales.

Clima político, estabilidad y riesgo político

Como se ha indicado España es una democracia estable integrada en el mundo occidental. Existen sin embargo a menudo, debates entorno al modelo de estado y al grado descentralización. No obstante, se trata de debates que vienen originados por las tensiones centro-periferia, especialmente en Cataluña y el País Vasco. En este último caso, el terrorismo de ETA ha remitido y se vive un período de más de dos años en el que no ha habido víctimas mortales.

El actual gobierno, gobierna en minoría y las encuestas no despejan de dudas el futuro. Pero sí podemos decir que entre las alternativas en liza, no está en discusión el sistema económico y las principales líneas de política económica.

Deuda pública.

Se estima que el déficit público se situará en 2005, en torno al 0,2%, con lo que estamos hablando de unas cifras muy buenas que permiten a España mantener una calificación de AAA por la agencia Standard & Poor's⁸.

En lo que al déficit presupuestario se refiere, desde el año 1996 se mantiene una política de estabilidad presupuestaria que se ha plasmado en una Ley de Estabilidad Presupuestaria que vincula a todas las administraciones públicas. El nuevo gobierno socialista, aunque ha aumentado el gasto público ha mantenido el principio de estabilidad presupuestaria y, la buena marcha de la economía ha hecho que los ejercicios se cerraran con superávit presupuestario.

Nivel de impuestos.

En la siguiente tabla aparecen los tipos impositivos de los distintos impuestos:

IMPUESTOS	TIPO EN %
Impuesto de Sociedades	Fijo 35% (30% para PYMES bajo determinadas condiciones)
Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	Progresivo: min. 15% - máx. 45%
Impuesto Sobre el Valor Añadido	Tipo general 16% Tipo reducido 7% Tipo superreducido 4%

Tabla 1 : Tipos impositivos

Aranceles de importación, restricciones a la exportación y restricciones en flujos financieros internacionales.

La política aduanera se encuentra íntegramente transferida a las instituciones comunitarias. España en el marco de la Unión Europea es una economía abierta con libertad de movimiento de mercancías, personas y capitales.

Legislación.

El Salario Mínimo Interprofesional, fijado anualmente por el gobierno, se sitúa en 540,90€ al mes, para el año 2006 y es compromiso electoral del actual gobierno que, a final de la legislatura (para el año 2008) alcance los 600€.

Se trata de un salario que si bien no influye directamente en los costes, ya que los salarios están muy por encima, si bien, sí influye indirectamente, en tanto que el SMI es la referencia de muchos convenios colectivos.

Leyes sindicales.

En España el estatuto de los trabajadores establece un sistema de representación de los sindicatos en la empresa de acuerdo a los siguientes criterios:

- Más de 10 trabajadores: pueden elegir un delegado de personal.
- Más de 50 trabajadores: pueden elegir un comité de empresa.

Otros aspectos a destacar en legislación en materia laboral son la obligatoriedad de treinta días de vacaciones al año y catorce fiestas laborales.

Legislación sobre propiedad industrial e intelectual.

En España la ley que fundamentalmente regula la propiedad industrial e intelectual es la ley 11/1986 de 20 de marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad. Que ha sufrido numerosas reformas con el fin de adaptarse a las distintas directivas comunitarias.

Legislación que incentiva la inversión.

Son especialmente interesantes las ayudas a en I+D+i, en el marco del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica para el periodo 2004-2007.

Además son importantes las ayudas regionales, así como las posibilidades que ofrecen los CEEI (Centro Europeo de Empresas e Innovación) ^{9 10 11}, que en sus viveros de empresa proporcionan instalaciones para emprendedores.

SOCIEDAD, CULTURA Y DEMOGRAFÍA

Las zonas geográficas de interés se reducen a las principales ciudades y polos de desarrollo en España, (localizados mayoritariamente en las provincias de Barcelona, A Coruña, Sevilla, Valencia y Vizcaya junto con la Comunidad de Madrid y las Islas Baleares) donde se produce una mayor concentración de población, suponiendo un 42,32% del total de la población española.

El grupo de población más numeroso, teniendo en cuenta la edad, es el que comprende desde los 25 hasta los 45-50 años. Varias son las características que se pueden identificar dentro de este grupo de población:

- Ha disminuido la población analfabeta
- Ha aumentado la población con estudios secundarios y con títulos universitarios y de post-grado.
- En 2002, el porcentaje de la población con estudios universitarios superaba ya el 13 % de la población, y esta tendencia continuará en el futuro.

Ingresos/Gastos de los Hogares.

El ingreso medio anual de los hogares alcanza los 21.551 euros. Los ingresos por persona ascienden a 7.591 euros.

Existe una relación entre las zonas más desarrolladas y los lugares donde tanto los ingresos por persona como los ingresos por hogar presentan los valores más altos dentro del territorio nacional. Madrid, Cataluña, Navarra, País Vasco o Baleares se presentan como zonas en las que los hogares presentan un alto nivel de ingresos. Asimismo, el nivel de ingresos varía lógicamente también en función del nivel educativo, encontramos unos mayores ingresos por cada hogar.

En lo que al nivel de gasto se refiere, cada hogar destina de media mensualmente 205 euros a gastos de la vivienda principal. Estos gastos comprenden el alquiler o intereses de la hipoteca, comunidad, agua y otros gastos asociados a la vivienda. Esta cantidad oscila según el ingreso anual del hogar. Así, la media de los gastos de la vivienda varía entre los 118 euros que muestran los hogares con ingresos anuales inferiores a 9.000 euros, hasta los 291 euros de los hogares que al año ingresan más 35.000 euros. Por otro lado, el 60% de los hogares opina que tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos².

Raza.

Se calcula que en la actualidad residen en España alrededor de 4 millones de inmigrantes, la mitad de los cuales se estima que se encuentran en situación irregular. Esto está provocando en España el nacimiento de una sociedad multirracial que se mezcla con la tradicional población de raza caucasiana.

Religión.

La mayoría de la población profesa la religión católica, que ha sido tradicionalmente el culto con más seguidores en España a lo largo de la historia. No obstante, la masiva llegada de inmigrantes que profesan otras religiones está modificando poco a poco esta situación.

Actitudes sociales a tener en cuenta dentro del conjunto de la población española son:

- **Materialismo, Individualismo**

Las actitudes materialistas e individualistas están ganando terreno en la sociedad española a otras concepciones más colectivas y menos centradas en lo material. Esta percepción de la realidad determina comportamientos diferentes tanto por parte de los consumidores como de las empresas.

- **Capitalismo y Consumismo**

En una economía de mercado como en la que nos encontramos, el consumo es uno de los motores del crecimiento económico. El consumo ha pasado de ser percibido por la Sociedad de algo necesario para la satisfacción de necesidades a una cultura y a una forma de vida. Nuestros hábitos de consumo reflejan nuestras preferencias y nuestras “fobias”.

- **Éxito y realización personal**

Existe una creciente preocupación social por el éxito y la realización personal que nos acerca en competitividad a otros países que tradicionalmente han contado con el éxito y la realización personal entre sus valores mas apreciados.

- **Iglesia y Religión.**

La mayoría de la población se declara abiertamente católica, si bien la proporción de católicos practicantes es cada vez mas baja. La llegada de inmigrantes que practican otras religiones ha sido recibida con normalidad por la inmensa mayoría de la población. La iglesia, aun cuando su doctrina tiende en ocasiones a alejarle de las opiniones de muchos creyentes, continúa siendo la institución que mayoritariamente “gestiona” el sentimiento religioso.

- **Medio Ambiente.**

Se esta creando una “conciencia colectiva” entre la población acerca de la necesidad de proteger el Medio Ambiente, una conciencia que esta afectando a los hábitos de consumo y a las costumbres, así como al modo en que las empresas planifican sus operaciones para que sean menos nocivas para el Medio Ambiente.

Características esenciales en el comportamiento son el acceso a la vivienda y la preocupación por la dietética y nutrición.

- **Acceso a la vivienda.**

La dificultad para acceder a una vivienda, fundamentalmente para los jóvenes, puede crear problemas sociales en el futuro, y es ya el problema que más preocupa a la población por encima de otras preocupaciones tradicionalmente más importantes como el paro o el terrorismo.

- **Dietética y Nutrición.**

El estilo de vida imperante nos lleva a tener unos hábitos de comportamiento cada vez más sedentarios y una alimentación deficiente en muchos casos, lo que ha provocado la aparición de problemas de salud como la obesidad o el estrés. Por ello, existe ya una percepción en la Sociedad ya de la importancia de los alimentos y hábitos de consumo que pueden ser más beneficiosos para la salud. Así, la dietética y la nutrición han emergido como focos de atracción para el consumidor preocupado por cuidar su salud.

¹ EUROSTAT : <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>

² Instituto Nacional de Estadística (INE) : <http://www.ine.es>

³ Instituto de Crédito Oficial : <http://www.ico.es>

⁴ Banco Central Europeo (BCE) : <http://www.ecb.int/>

⁵ Selftrade : <http://www.selftrade.com/>

⁶ Banco de España : <http://www.bde.es>

⁷ Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) : <http://www.nato.int/>

⁸ Standard & Poor's : <http://www.standardandpoors.com/>

⁹ Centro Europeo de Empresas e Innovación de Castilla y León : <http://www.ceeieuropa.es>

¹⁰ Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias : <http://www.ceei.es/>

¹¹ Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra : <http://www.cein.es/web/es/ayuda/>

ANÁLISIS DEL SECTOR

INTRODUCCIÓN

Es demostrable la progresiva importancia que en la España de los últimos años ha adquirido el deporte en su dimensión de práctica individual y colectiva:

- Incorporación paulatina del deporte a su estilo de vida, al igual que otras actividades del sector ocio, como pueden ser el espectáculo, el juego, la cultura, etc.
- En todo el país, existen 9.000 empresas de servicios deportivos, de las cuales aproximadamente un 10% están localizadas en Madrid, seguida de cerca por Cataluña y Andalucía.
- Actualmente, el peso relativo del sector del ocio, donde se incluye el gasto en servicios deportivos, representa el 6,27% en el total de gastos de los españoles de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística¹. En la tabla se puede observar como más del 30% de los españoles tiene por costumbre la práctica de alguna actividad deportiva.

Afición	%
Escuchar música	70%
Ir de compras	63%
Lectura	53%
Espectáculos (teatro, danza, etc.)	36%
Práctica de alguna actividad deportiva	32%
Bricolaje	17%

Tabla 2 : Actividades de ocio y cultura en la sociedad española

La idea de establecer nuevas empresas para la práctica de deporte surge de la oportunidad económica que supone una demanda cada vez más creciente de las actividades deportivas: una demanda influenciada por la evolución de la forma de vivir, del culto al cuerpo y de un creciente ocio.

MERCADO

En el presente plan de negocio, se ha decidido ubicar centros deportivos en ciudades medias. Por ciudades medias se entiende, centros de población que tengan una población en torno a cien mil habitantes, bien en el propio municipio o bien contando con un área de influencia o área metropolitana en torno a aquella cifra.

La razón, por la que se eligen este tipo de enclaves viene dada por la posibilidad de construir grandes instalaciones deportivas, que permitan la diferenciación con respecto a la competencia, en las afueras de estas ciudades, pudiendo concentrar el esfuerzo inversor en las instalaciones, más que en la adquisición o alquiler del local en el centro de grandes ciudades.

Debido a que en ciudades como Toledo, Ciudad Real o Guadalajara, en apenas 15 minutos se puede alcanzar cualquier punto a las afueras de la ciudad, la ubicación fuera de los centros urbanos no supondría una debilidad para nuestro negocio.

Por todo ello, se ha decidido abrir el primer centro deportivo en la ciudad de Toledo y en el siguiente orden, y de acuerdo al plan de crecimiento que en el plan de operaciones se establezca, continuar en las siguientes ciudades:

- **Guadalajara:** con 73.719 habitantes (a 1 de Enero de 2005) y con una tasa de crecimiento de 8,6% de la ciudad y de un 17% de la provincia, (cuando la media nacional se sitúa en el 6,7% para el período 2000-04), es una ciudad que está experimentando un gran crecimiento debido a su proximidad con Madrid (68 km.), ya que está conectada con la capital del Estado por dos autovías una de ellas de peaje, un tren de cercanías, y pronto contará con un tren de alta velocidad. Además tienen un nivel de renta 5 (según el Anuario económico de España 2005 publicado por la Caixa), cerca de la renta media nacional y por encima de la renta regional.

- **Ciudad Real:** con una población de 67.400 habitantes, con una tasa de crecimiento del 11,9% (en el período 2000-04) y con un nivel económico 5, representa un polo de población con un gran potencial de crecimiento, derivado de sus buenas comunicaciones con la capital del Estado (a cincuenta minutos a través de la línea de alta velocidad) y del aeropuerto comercial, actualmente en construcción y declarado Plan de Singular Interés por el Gobierno Regional. Con todo ello Ciudad Real se va consolidando como centro económico de una provincia con una población de 492.000.

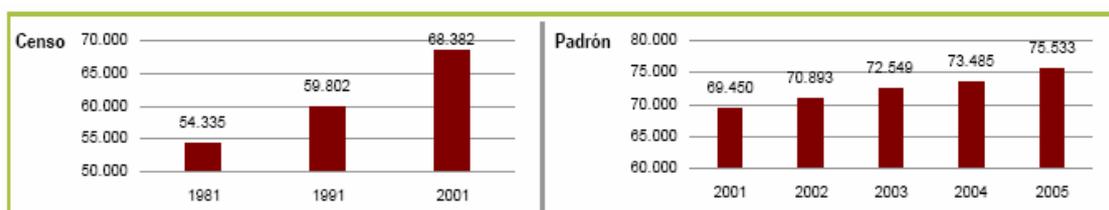
Toledo y área metropolitana

Tamaño del mercado: actual y potencial.

Toledo es una ciudad, capital de provincia y capital regional de Castilla-La Mancha. Cuenta con una población de 75.533 habitantes (a 1 de Enero de 2005, según el INE). Es una ciudad, como veremos a continuación, cuya economía está basada casi exclusivamente, en el sector servicios, principalmente la administración y el turismo (la ciudad recibe entorno a un millón y medio de turistas al año).

La ciudad ha experimentado en los últimos veinte años un crecimiento que aunque no ha sido extraordinario, no es despreciable y sí refleja una tendencia.

El crecimiento de la población de la ciudad entre los años 2000 y 2004 es de un 7,2% situándose por encima de la media nacional que está en el 6,7%.



Gráfica 1 : Evolución de la población

Dicha tendencia de crecimiento lento pero sostenido, parece sin embargo que en los próximos años se va a acelerar. Las expectativas de crecimiento vienen avaladas por dos hechos fundamentales:

1. **Nuevas infraestructuras de comunicación:** algunas de ellas son ya realidad como es el caso del tren de Alta Velocidad que une Toledo con la estación de

Atocha en 35 minutos (está previsto que acabadas las obras de adaptación de Atocha la duración del trayecto sea de 30 minutos) con un coste de abono mensual de 172 euros, y otras infraestructuras como la autopista de peaje (que se sumará a la actual, libre de peaje) que unirá Madrid con Toledo y que en la actualidad se encuentra en fase avanzada de estudio.

- 2. Nuevo Plan de Ordenación Municipal:** el PGOU actual data del año 1975 y uno de los problemas que ha tenido la ciudad en los últimos diez años ha sido la falta de suelo urbanizable en el término municipal, lo que ha producido un fuerte desarrollo de municipios, cercanos, dormitorio o satélite. De hecho, está en estudio la creación de un área metropolitana. Es por ello, que hemos decidido incluir los municipios más cercanos como población en la que se sitúa nuestro mercado potencial (el más lejano a una distancia de 16 kilómetros del centro de la ciudad). En la actualidad el nuevo POM se encuentra en fase final de aprobación (ya ha salido a información pública) y será aprobado antes de las próximas elecciones municipales, en la primavera de 2007. El nuevo POM prevé la construcción de 30.000 viviendas para los próximos quince años y que llevarán a la ciudad, a alcanzar una población en torno a los 140.000 habitantes.

Estimamos, por tanto, que el tamaño actual de este mercado, en términos de población, es de 100.000 habitantes y entendemos que una inversión en la ciudad en este momento nos pone en una posición excelente para beneficiarnos de aquel potencial de crecimiento.

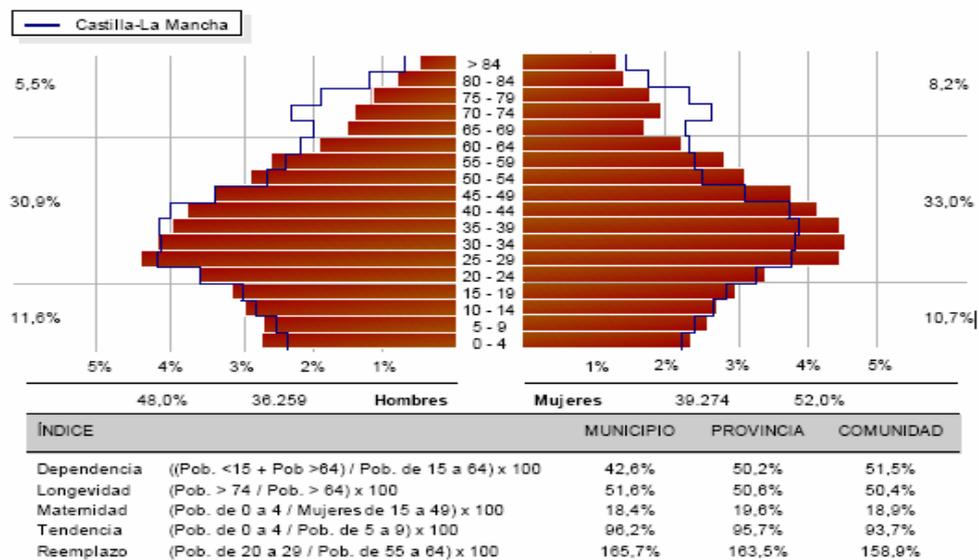
Características sociodemográficas.

Como se ha mencionado, la ciudad está dedicada casi exclusivamente a los servicios: turismo, administración y comercio fundamentalmente. Como se puede observar en la tabla, más del 87,8% de la población trabaja en el sector servicios.

Empresas			Afiliaciones		
		%			%
Agricultura	72	1,7	Agricultura	277	0,5
Industria	201	4,8	Industria	3.112	5,4
Construcción	304	7,3	Construcción	3.627	6,3
Servicios	3.585	86,1	Servicios	50.704	87,8
No consta	2	0,05	No consta	6	0,01
TOTAL	4.164	100	TOTAL	57.726	100

Tabla 3 : Afiliados a la SS en la ciudad de Toledo por sector de actividad

Por otro lado, la pirámide poblacional muestra un menor envejecimiento de la población de la ciudad con respecto a la media regional.



Gráfica 2 : Pirámide de población en la ciudad de Toledo

Niveles de renta

El nivel económico de la Ciudad de Toledo se sitúa, siguiendo el “Anuario Económico de España 2005” realizado por el Servicio de Estudios La Caixa, en el nivel cinco, es decir, en una orquilla entre los 10.200 y los 11.300 euros. Por tanto, la renta familiar disponible estimada, por habitante, está entorno a la media nacional y muy por encima del nivel 3 correspondiente a la ciudad de mayor población de la provincia, que es Talavera de la Reina. Por otro lado, Toledo Ciudad tiene una tasa de paro del 2,9% en el año 2004, frente al 7,2% de Talavera de la Reina que además experimenta una subida frente al paro registrado en el año 2000 en cinco puntos porcentuales.

Por otro lado, de los siete municipios que en la provincia de Toledo están en el nivel económico 5 (el más alto de la provincia), tres están entre los municipios que hemos incluido en nuestro mercado potencial y representan el 83,6% del mismo.

Todo ello nos lleva a concluir que si bien la provincia de Toledo, con 562.000 habitantes, está al 78,2% de la renta nacional en el año 2004, el nivel de renta del 83,6% de la población que representa nuestro mercado potencial, pertenece al 18,02% de mayor nivel de renta de la provincia.

Población	Habitantes	Varones	Mujeres	Distancia a la capital	Mercado potencial	Nivel económico
Toledo	75.533	36.259	39.274	0 km.	75,18 %	5
Bargas	7.726	3.917	3.809	11,7 km.	7,69 %	4
Burguillos	1.695	880	815	11,8 km.	1,69%	4
Cobisa	2.902	1.499	1.403	16,1 km.	2,89 %	5
Nambroca	2.898	1.510	1.388	12,8 km.	2,88 %	4
Olías del Rey	5.600	2.883	2.717	12,4 km.	5,57 %	5
Argés	3.763	1.902	1.861	11,5 km.	3,75 %	4
Layos	354	168	186	14,9 km.	0,35 %	NC
Total	100.471	49.018	51.453		100,00 %	

Tabla 4 : Población y mercado potencial en la provincia de Toledo

De acuerdo al nivel económico de los municipios considerados, la mejor ubicación de un gimnasio-centro deportivo sería el norte-noroeste de la ciudad (preferiblemente

en la autovía A 42, de Madrid, teniendo en cuenta que el otro centro deportivo de la ciudad está situado en la carretera de Ávila, N-403).

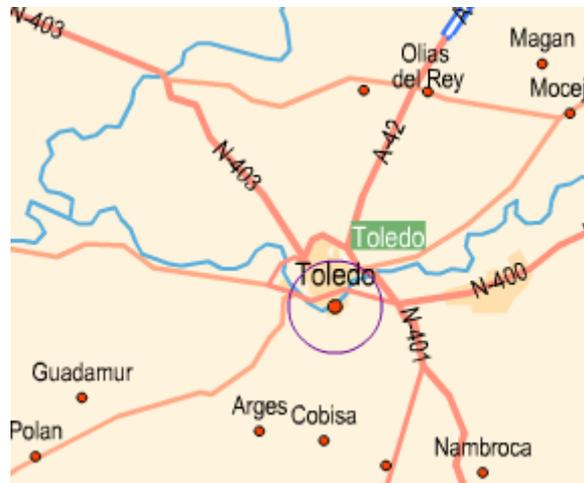


Figura 1 : Localización de City Sport en Toledo

COMPETIDORES

Un centro deportivo de las características del que se está tratando en este plan de negocio posee una gran cantidad de competidores en su fase inicial en la ciudad de Toledo. En dicha zona de influencia de nuestro centro deportivo, ya existen algunas instalaciones en las que se ofrecen servicios similares a los que se ofertarán por nuestra parte.

Nombre	Localización
Fitness Center	Calle Roma 11, (45007 – Toledo)
Gimnasio Absolom GYM	Calle Río Yedra, 49 (45007 – Toledo)
Gimnasio Imperial	Ronda Buenavista, 15 (45005 – Toledo)
Integral Sport Club	Avenida Río Boladiez, 25 (45007 – Toledo)
Novoa GIM	Avenida Santa Bárbara, 83 (45006 – Toledo)
Toletum GYM	Calle Angel, 5 (45002 – Toledo)
La Legua Sport	Único competidor aparente

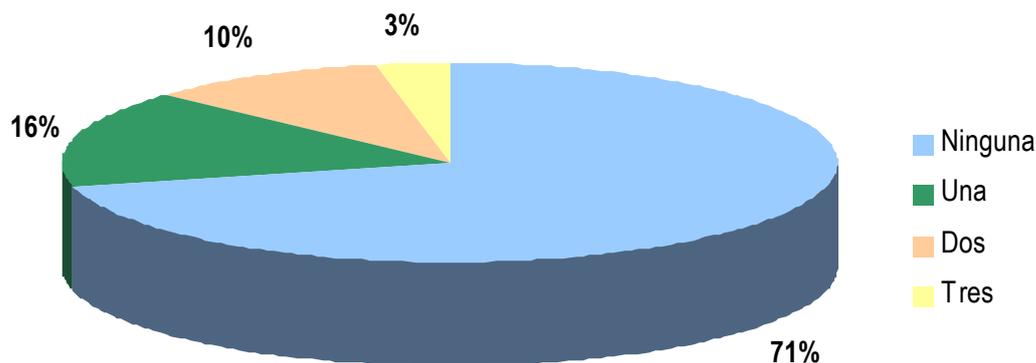
Tabla 5 : Instalaciones deportivas privadas en Toledo

La capacidad de oferta global de estas instalaciones abundante debido a la gran cantidad, sobre todo de gimnasios, que existen en el área de interés. Las características más comunes de los gimnasios son:

- Oferta de instructores especializados.
- Todo tipo de maquinaria especializada para el correcto desarrollo de la actividad física.

Actualmente estas dos características ya no suponen una ventaja competitiva en lo que a gimnasios se refiere ya que se ha convertido en un elemento casi imprescindible para subsistir.

Las actividades que genera cada uno de estos centros son un buen indicativo del grado de fidelización y búsqueda de servicios hacia los clientes. El número de “actividades top”, actividades diferentes a la sala de pesas, e.g. *spinning*, *aerobic*, etc., varía mucho entre los diferentes centros deportivos.



Gráfica 3 : Número de "actividades top" en un centro deportivo

Es importante conocer el grado con que los centros deportivos incorporan actividades novedosas o de últimas tendencias como pueden ser, entre otros, el *body pump* o el *spinning*. De hecho, un centro que se mantiene vivo en el mercado buscará nuevas actividades que promuevan la ilusión del usuario por mantener la práctica deportiva. El elemento novedad siempre es una variable de especial importancia en el comportamiento del consumidor. Como justificación a esta afirmación podemos considerar:

- Los datos obtenidos muestran que un 29% de los centros se pueden clasificar como “activos” en últimas tendencias, es decir, casi uno de cada tres.
- Además, un 31% tenía algún tipo de actividad relacionada con la salud y un 69% con la defensa personal.
- De este modo, un 46.2% de los centros deportivos se podrían denominar generalistas, mientras que un 53.8% se denominarían especializados en actividades.

ESTRUCTURA DE COSTES

Es necesario sin duda tener en cuenta la estructura de costes del negocio. Inicialmente, la inversión será considerable:

- Los costes fijos (alquiler del local, etc.) tendrán el peso preponderante en la cuenta pérdidas y ganancias.
- Es necesario también tener en cuenta también los costes marginales que surgen del funcionamiento del día a día del gimnasio.

Esta estructura de costes implica la existencia de rendimientos crecientes de escala. Al ser el mercado en el que nos vamos a introducir un mercado con barreras de entrada bajas (únicamente una considerable inversión inicial, no siendo necesaria una formación previa específica), la tendencia natural será hacia la guerra de precios y a la entrada y salida constante de empresas. Estas dos tendencias son claramente visibles si se mira en todo el conjunto de gimnasios que han abierto sus puertas y en pocos meses han tenido que cerrar sus puertas.

Como parece lógico, la rentabilidad del negocio dependerá de:

- Cuotas cobradas.
- Servicios ofrecidos.
- Gastos originados.

Diferenciando el tamaño de un centro deportivo, los beneficios que se pueden alcanzar en este tipo de negocios es:

- Pequeños centros deportivos, son los que alcanzan unos beneficios menores, habitualmente rondan el 5%-6%.
- Medianos, con una superficie entre 500 y 1.000 m², llegan a alcanzar un 10%-12% de beneficios reales.
- Grandes centros deportivos, que requieren una fuerte inversión y ocupan un espacio de 1.500 a 2.000 m², tienen unas estructuras con rendimientos en escala y pueden llegar a conseguir hasta un 20% de beneficios².

Dentro del plan de negocio, un desglose de los diferentes componentes que componen la cuenta de pérdidas y ganancias de cualquier centro deportivo se puede encontrar en la siguiente tabla:

Componente	Características
Ventas	La principal fuente de ingresos es la cuota de cada uno de los socios (50-60%). Otras fuentes de ingresos son: tiendas, alquiler de maquinaria, etc.
Gastos de Personal	A pesar de ser éste un negocio estacional, los gastos de personal permanecen constantes, incrementándose aquellos meses en los que se pague una paga extra. Habrá que tener en cuenta diferentes actividades: recepcionista, limpieza, monitores deportivos, mantenimiento de las instalaciones, distribución de equipos de alquiler.
Préstamos	Al inicio de la actividad del negocio será necesario recurrir a un préstamo al no disponer del total del capital necesario para llevar a cabo las actividades
Otros gastos	En este apartado podemos incluir gastos comunes como los recibos de la luz, agua, de sistemas de información (en el caso de existir), alquiler del local, gastos de publicidad.

Tabla 6 : Componentes de la cuenta de P y G en un centro deportivo

Es necesario tener en cuenta diferentes aspectos que están surgiendo en el ámbito de este tipo de negocios:

- Creciente especialización de las empresas del sector en las actividades en las que presenta ciertas ventajas competitivas es esencial para reducir costes.
- Cada empresa se concentra en su *core business*, coordinándose con otras empresas que le preceden o le siguen en su eslabón de la cadena de valor (proveedores, clientes, etc.).

Por tanto, esto provoca una fragmentación de la actual cadena de valor de los gimnasios, implicando nuevas maneras de organizar las actividades de negocio, la

aparición de nuevos mercados y mecanismos asociados, desarrollando nuevas estructuras de costes.

BARRERAS DE ENTRADA / SALIDA

Para un gimnasio de tamaño medio (alrededor de 300 m²) es necesario:

- Buscar una especialización.
- Buen equipo de profesionales.
- Esmerado programa de actividades.
- Correcta selección del lugar de ubicación del centro (escasa competencia y adecuación a la demanda).
- Trato muy personalizado al cliente deben ser las principales máximas para quien se decida por esta alternativa.

Dependiendo de la superficie del centro deportivo a crear, la inversión inicial necesaria sería:

- Para un local de algo más de 300 m², la inversión necesaria no es inferior a los noventa mil euros.
- Si la superficie es mayor, también deberá incrementarse el esfuerzo inversor, pudiendo llegar incluso a unos 150.000 euros en el caso de establecer un centro deportivo de gran tamaño y alta calidad.

El acondicionamiento del centro deportivo es el capítulo que requiere mayores gastos, aunque el precio de la maquinaria también es un factor destacable. Así, la adquisición de aparatos especializados es otro de los puntos clave del negocio.

COMUNICACIÓN

Tradicionalmente los gimnasios surgieron en los centros de las ciudades y estaban ligados a la práctica de artes marciales. En este tipo de gimnasios, normalmente ubicados en locales comerciales e incluso sótanos (con mala higiene y poca

ventilación), se ofrecía la posibilidad de hacer culturismo. Esta imagen de los gimnasios, ha seguido estando presente en el sector durante la década de los ochenta y noventa. El gran *handicap* de este tipo de instalaciones, ha sido precisamente el haber estado asociados en origen, y durante muchos años, al culturismo y a las artes marciales.

Pues bien, a finales de los ochenta y, sobre todo, principios de los noventa, empezaron a surgir gimnasios urbanos en el centro de las grandes ciudades como Madrid o Barcelona que trataban de romper con la imagen arriba señalada. Este cambio de filosofía se resume en la frase del Coordinador General de la franquicia Body Factory: *“huimos del machaca y somos más un centro de salud que un gimnasio”*. Este tipo de centros pasaron de ser pequeños centros deportivos a convertirse en centros de salud.

Cadenas como Holiday Gym, Metropolitán o las franquicias Body Factory, transformaron la imagen de los gimnasios y los mensajes a los clientes.

- Un lugar donde relajarse y ponerse en forma a la vez (Metropolitan).
- La imagen de nuestra marca es la salud tanto física como psíquica (Body Factory).
- Nuestra filosofía es crear espacios donde se combina el diseño y la última tecnología (Metropolitan).
- Health Club (Metropolitan).

En definitiva: **orientación a la salud, buenas instalaciones y última tecnología.**

Sin duda, al cambio del carácter de este tipo de instalaciones ha contribuido el desarrollo de la propia sociedad española: culminación del proceso de terciarización de la economía, hábitos de vida sedentarios, preocupación por la estética personal, etcétera. En la actualidad más de cinco millones de españoles utilizan este tipo de instalaciones y está previsto que esta cifra vaya en aumento.

TENDENCIAS INNOVADORAS DEL SECTOR

En la línea de lo expuesto en el apartado anterior, la gimnasia de aparatos ha pasado a ser una actividad más en el nuevo concepto de centros de salud. De hecho, cuando

contactamos con la Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas, se nos comentó que la tendencia del sector era a abrir instalaciones con una superficie a partir de los 750 m². Es importante señalar que estos centros están constantemente renovándose e incorporando nuevas actividades (provenientes en su mayoría de Estados Unidos)

Como muestra de lo que sería un centro deportivo acorde con las últimas tendencias, la oferta sería la siguiente:

1. Sala de Fitness.
2. Actividades dirigidas. Entre las actividades que se pueden realizar en un gimnasio destacan:
 - **Aeróbic:** basado en ejercicios físicos estructurados y secuenciados, acompañados por ritmos musicales con la finalidad de lograr una mejora cardiovascular siguiendo una coreografía. Aumenta y desarrolla la resistencia muscular, la velocidad, la flexibilidad, la coordinación, la agilidad y la relajación. Además, permite una mejora de los huesos en cuanto a su resistencia. A partir del aeróbic se han desarrollado técnicas, actividades y disciplinas diferentes: jazz-aerobic, aeróbic latino, aerodance, funk, etc.
 - **Método Pilates:** programa que fomenta la flexibilidad y la movilidad de los miembros y fortalece la musculatura. Al igual que el yoga y otras prácticas “mente-cuerpo”, obliga a concentrarse en la respiración, olvidándose del stress diario. Más que un ejercicio, consiste en una serie de movimientos destinados a mejorar y disminuir los dolores de espalda y otras articulaciones, fomentando su flexibilidad y fortaleciéndolas.
 - **Fitness acuático:** combinaciones de ejercicios físicos dentro del agua que suponen una mejora de la condición física en general. Así, se mejora la circulación sanguínea, mejora las funciones cardíacas y pulmonares, mejora de la actividad articular, la coordinación de movimientos, etc. Hay 2 modalidades: el aquaerobic y el aquagym, ambas disciplinas se desarrollan en piscinas de poca profundidad (el agua llega a la altura del pecho). El aquaerobic consiste en ejercicios de aeróbic dentro del agua, al ritmo de la música. Recomendado para personas con sobrepeso o con problemas de espalda o rodilla. En el aquagym, los ejercicios se concentran más en la tonificación muscular, en las repeticiones y el uso de diferentes materiales

(pesas, pelotas, etc). Recomendado para personas con problemas traumatológicos, articulares o musculares. Una tercera modalidad de reciente aparición es el aquastep, aeróbic en el agua con steps (escalones).

- **Spinning o ciclismo indoor:** actividad realizada sobre una bicicleta estática siguiendo el ritmo marcado por un monitor y con la música como elemento motivante. El pulsómetro que controla la frecuencia cardiaca del practicante. Tras un periodo de calentamiento, se simula un viaje a través de carreteras y parajes diferentes. El pedaleo no tiene interrupción y los participantes aumentan y disminuyen el ritmo, variando el nivel de esfuerzo y cambiando de postura en la bicicleta. El monitor tiene un papel esencial: debe dirigir y controlar totalmente al grupo, recurriendo estímulos que motiven a los usuarios.
- **Step:** reiterados ascensos y descensos de una plataforma o escalón (algunas de altura regulable para generar distintos niveles de resistencia), al compás de la música.
- **Body puma:** combinación de ejercicios de aeróbic con pesas (ajustables en peso) al ritmo de la música destinados a aumentar la fuerza y resistencia muscular y reducir el volumen de grasa corporal.
- **Body balance:** combinación de disciplinas orientales con métodos como el Pilates. Se mejora el equilibrio, la fuerza y la armonía en la respiración.
- **GAP:** ejercicios para trabajar de intensamente glúteos, abdominales y piernas.
- **Stretching:** estiramientos cuyo objetivo es el desarrollo y mejora de la elasticidad y movilidad articular.
- **Yoga:** equilibra los cuatro sistemas principales del cuerpo: nervioso, arterial, linfático y energético. Se trata de un buen complemento a la práctica deportiva ya que aumenta la fuerza y la flexibilidad. Además, mejora trastornos funcionales como la taquicardia, el insomnio o los síntomas de la depresión.

3. Tenis, padel o squash.

4. Zona de aguas:

- Piscina cubierta.

- Spa.
 - Piscina de verano.
5. Gabinete de estética y salud:
- Servicio médico.
 - Fisioterapia.
 - Dietética.
 - Peluquería.
6. Bar, cafetería y/o restaurante.

DAFO

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> * Competidores (principalmente el sector público) * Creciente especialización dentro del mercado * Costes fijos preponderantes al inicio de la inversión * Barreras de entrada débiles * Sector desestructurado * Negocio estacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Incorporación del deporte al estilo de vida * Mercado no saturado en ciudades objetivo * Demanda y población creciente en ciudades objetivo
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * Ubicación estratégica (ciudades objetivo de la implantación) * Amplia gama de servicios * Diferenciación con respecto a los demás centros (e.g. sala de aguas) * Flexibilidad horaria 	<ul style="list-style-type: none"> * Endeudamiento inicial * Desconocimiento técnico

Tabla 7: Matriz DAFO

Estrategia de actuación frente amenazas

Enumerando una a una las amenazas ante las que se enfrenta nuestro modelo de negocio, se pueden extraer algunas conclusiones acerca de las posibles estrategias de

actuación que se pueden llevar a cabo para contrarrestar su efecto. Dichas actuaciones se plantean a continuación.

- **Competidores (principalmente el sector público)**

La estrategia de actuación frente a este tipo de competencia desleal vendrá dada por la variedad de servicios que nuestro centro deportivo ofrecerá, no estando para nada relacionados dichos servicios con los típicos de un gimnasio público, limitados únicamente a la sala de pesas. Además de esta política de diferenciación, se deberán estudiar las políticas de precios de este tipo de centros públicos para mantener unos precios algo superiores a estos en nuestros centros, pero no en exceso. Es decir, las dos medidas a tomar serán:

1. Ventajas diferenciales en la variedad de servicios ofertados.
2. Revisión de nuestra política de precios en función de la competencia, tanto pública como no, de forma periódica.

- **Creciente especialización dentro del mercado**

Este apartado se intentará solucionar mediante la contratación de personal especializado con cierta experiencia dentro del mercado. No solo se limitará a la contratación de personal especializado en lo que a monitores se refiere, sino a personal con experiencia en las relaciones con proveedores de máquinas, etc.

- **Costes fijos preponderantes al inicio de la inversión**

El efecto de los costes fijos será uno de los mayores al inicio de la inversión del proyecto. La manera más eficiente de disminuir su efecto será recortando el número de inmuebles que se poseen en propiedad por parte de la sociedad. Es decir, en lugar de mantener en propiedad todos los inmuebles en donde se establezca un centro deportivo en una ciudad determinada, se pasará a un modelo de negocio en el que parte de los inmuebles serán en propiedad y parte en alquiler, reduciendo así la carga de los costes fijos en la cuenta de resultados final.

Otro aspecto a considerar en este punto será la contratación de parte del personal mediante contratos temporales o subcontratación a terceras empresas. No será necesario forzar a toda la plantilla para que disponga de este tipo de contratos, sino que se utilizará este tipo de modalidad de contratación únicamente para personal recientemente contratado (< 1 año) y para cubrir cualquier tipo de

imprevisto que puede surgir en el desarrollo de la actividad (e.g. bajas por enfermedad o maternidad, etc.).

Por tanto, la reducción de costes fijos se realizará mediante:

1. Modelo de negocio en el que parte de los inmuebles son en propiedad y parte en régimen de alquiler.
2. Contratación de personal a través de contratos temporales o empresa de servicios externa.

- **Barreras de entrada débiles**

La media del sector posee unas barreras de entrada débiles, básicamente debido a que el tamaño de la mayoría de las instalaciones es reducida y el nivel de inversión es escaso. No obstante, nuestro modelo de centro deportivo requiere una elevada inversión y por tanto dificulta la entrada de nuevos competidores.

Ante este aspecto, otra defensa posible es la diversificación del modelo de negocio hacia nuevas actividades de manera constante a lo largo del tiempo, dando lugar a una oferta integrada de servicios. Para ello, el estudio acerca de las nuevas tendencias dentro del mercado debe ser clave a la hora de generar nuevas actividades.

- **Sector desestructurado**

La falta de cualificación de los profesionales que se dedican a este sector, provoca una mala gestión de las relaciones con el cliente y la inadecuación de los servicios que se prestan. Ante este aspecto la única defensa posible es la contratación de titulados superiores en educación física (INEF) o magisterio en educación física.

- **Negocio estacional**

Se ofertarán actividades que intenten contrarrestar este tipo de efectos. Por ejemplo, una zona de aguas para que en la época veraniega (época en la que se produce un bajón en la afluencia de clientela) se reimpulse la entrada de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes.

Plan de acción para fortalecer debilidades

Las modificaciones en el modelo de negocio que se pueden llevar a cabo para eliminar las debilidades que en los momentos iniciales se identifican es parte clave en el desarrollo a largo plazo. Por ello es necesario identificar bien dichas debilidades y proponer soluciones o modificaciones para paliar su efecto.

- **Endeudamiento inicial**

Pocas soluciones se pueden llevar a cabo para combatir la falta de liquidez al inicio de la actividad. Por ello, la única forma de contrarrestar los efectos “perniciosos” del endeudamiento será la gestión adecuada de las finanzas de la empresa.

Es necesaria la búsqueda de un socio que apoye la iniciativa emprendedora de nuestro negocio en la fase inicial. En la ciudad de Toledo, existe una gran cantidad de terreno en posesión de la Iglesia católica española, pudiendo suscribir un contrato por derecho de superficie (derecho a construir sobre suelo ajeno y al final de la duración del contrato lo construido revierte en propiedad de aquel que ha concedido el alquiler). Otra opción sería encontrar un propietario de suelo que quiera convertirse en socio de nuestro negocio aportando el suelo necesario para la edificación.

- **Desconocimiento técnico**

El desconocimiento técnico se podrá solucionar a través de la contratación de personal cualificado y con experiencia dentro del sector. A medida que el negocio vaya desarrollándose a lo largo del tiempo se podrán identificar los puntos débiles en los que el desconocimiento sea mayor, pudiendo paliar dicho desconocimiento con la contratación de nuevo personal.

ANEXO I. CUESTIONARIO

Valoración en función de la importancia dada a cada uno de los aspectos que se pueden encontrar dentro de un centro deportivo.

Escala: 1 (mínima importancia) a 10 (máxima importancia)

Características básicas	Valoración
Salas de fitness muscular y aeróbico	
Salas de actividades dirigidas (mantenimiento, aerobic, spinning, cross-trainer, etc.)	
Fitness infantil	
Pistas de jogging	
Squash	
Zona polideportiva	
Tenis de mesa	

Características complementarias	Valoración
Asesoramiento deportivo	
Fisioterapia	
Dietética	
Solarium	
Saunas	
Servicio de enfermería	
Baños (de vapor, hidromasaje, etc.)	
Piscinas cubiertas y externas	

Atributos	Valoración
Iluminación	
Higiene	
Calidad de los equipos	
Decoración ambiente	
Comodidad	

Servicios añadidos	Valoración
Cafetería/restaurante	
Tienda	
Parking	
Boutique de productos deportivos	
Guardería	
Peluquería	
Vestuarios	
Armarios de taquilla	
Cajas de seguridad	

Facilidades	Valoración
Horarios	
Flexibilidad de tarifas	
Medios de pago	
Información y atención al público	
Carné de cliente	

¹ Instituto Nacional de Estadística (INE) : <http://www.ine.es>

² Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas : <http://www.fneid.es>

PLAN DE OPERACIONES

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

City Sport S.L. es, inicialmente, la asociación de 4 emprendedores de la provincia de Madrid que buscan negocio mediante la implantación de centros deportivos de alto nivel en ciudades de tamaño medio, cuyo crecimiento a lo largo de los últimos años ha sido notable. De esta manera, se busca una oportunidad en un nuevo mercado emergente.

El primero de los centros deportivos se instalará en Toledo, en una urbanización situada a 5 minutos en coche del centro de la ciudad. Posteriormente, se aplicará el plan de expansión para introducir la idea de negocio en ciudades tales como: Guadalajara, Ciudad Real o Alcalá de Henares.

Localización de la planta

Requisitos de la localización

A la hora de elegir la ubicación de nuestro centro deportivo hemos tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Lugar de fácil acceso y bien relacionado respecto a los nudos de comunicación de la ciudad.
- En una zona residencial de clase media-alta, acorde con el posicionamiento de nuestro centro deportivo.
- En una zona con potencial de crecimiento.

Todos los requisitos que se han establecido son claros y acordes con la filosofía de nuestro modelo de negocio.

Obviamente, es de capital importancia contar con una facilidad de acceso, teniendo en cuenta que la mayoría de nuestros clientes accederán con vehículo propio y que vendrán desde distintos puntos de la ciudad. Por otro lado, la ubicación tiene que ser compatible con el posicionamiento de nuestro gimnasio y con el lugar de residencia de nuestros potenciales clientes. Finalmente, consideramos, que ubicar el centro deportivo en una zona con potencialidad de crecimiento garantiza el crecimiento de nuestro mercado potencial, además de ser una buena inversión inmobiliaria.

Condiciones urbanísticas y legales

Las ordenanzas municipales exigen que, el suelo sobre el que se van a llevar a cabo actividades económicas, tenga la calificación de suelo TERCIARIO o de equipamientos. Es decir, no cabe construir un centro deportivo (o en su caso residencias de ancianos, hoteles, edificios de oficinas, etc.), si el solar sobre el que se va a construir está destinado a uso residencial y, por lo tanto, no está destinado a equipamientos.

Selección del solar

El solar que finalmente hemos seleccionado, se encuentra situado en la urbanización Montesión, al oeste de la ciudad y reúne las siguientes cualidades:

- Está **situada en una zona residencial más exclusiva de la ciudad:** continuación de la zona de Cigarrales (zona de chalets de lujo, con grandes parcelas y con vistas de la ciudad) y en una urbanización con más de 500 parcelas de 3.000 m² cada una (de las cuales aproximadamente la mitad de las parcelas ya han sido construidas), lo que sin duda refuerza el posicionamiento de nuestro centro.



Figura 2 : Localización del solar

- **Potencialidad de desarrollo de la zona:** enfrente de la urbanización, se sitúa la finca de “El Marrón”, en la vega del río Tajo (como se puede ver en los planos adjuntos) y donde el **Plan General**, en fase final de aprobación, como se comentó en el *análisis del sector*, prevé construir entorno **3.000 viviendas**.
- **Rápido y fácil acceso:** la rotonda que da acceso a la urbanización (a la entrada de la cual se sitúa la parcela seleccionada), da acceso al norte y enlaza con el sur y este de la ciudad:

En el enlace con el sur, es la **continuación de la Carretera del Valle** que, por un lado, conectan con Argés y Cobisa, ciudades dormitorio situadas a 11 y 16 kilómetros, respectivamente, y con una población de más de 7.000 habitantes entre los dos municipios, y, por otro lado, dónde se encuentran situados (como se observa en el plano escala 1/20.000, en la zona marcada en rojo) 7, alguno de ellos con capacidad superior a 50 habitaciones (Cigarral El Bosque) y en su mayoría entorno a las 20 habitaciones.

Consideramos que es de especial importancia, ya que **nuestro Spa puede ser una oferta complementaria a la de estos hoteles de reducida capacidad** aunque sean de tres, cuatro y cinco estrellas.

En el enlace con el norte y noreste de la ciudad, conecta con la carretera de Ávila y con la circunvalación de la carretera de Madrid y la nueva autopista de peaje.

- **Visibilidad de la parcela:** la parcela es perfectamente visible desde la carretera, lo que nos permitiría instalar un monoposte que hiciera más visible nuestras instalaciones y se encuentra **situada en la vía principal**, de acceso a la urbanización.
- **Idoneidad de la parcela:** el solar tiene una superficie de unos **10.000 m²**, superficie que es suficiente para encajar el programa funcional de nuestro centro deportivo, además el acceso ya se encuentra urbanizado. Con estas características, profesionales del sector inmobiliario de la ciudad nos han comentado que el precio del metro cuadrado del suelo para uso terciario en la ciudad, se sitúa en unos 60€. Por lo tanto, el **precio aproximado sería de unos 600.000 euros**.

DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones requeridas para poder prestar servicio se clasificarán en función de si se desarrollan al aire libre (*outdoor*) o en el interior del centro deportivo (*indoor*). Las principales instalaciones son:

Indoor

- **Área de entrenamiento**

El área de entrenamiento se dividirá en aparatos para el ejercicio cardiovascular, sistemas de fuerza y peso libre.
- **Salas de actividades**

Servirá para las clases de actividades dirigidas, como clases de baile, Pilates, yoga, etc.
- **Zona de aguas:**

Incluye el SPA, la piscina y el circuito de hidromasaje. El circuito de hidromasaje lo componen los siguientes servicios:

Circuito de hidromasaje
Tumbonas térmicas
Pediluvio
Ducha de contraste
Cabina de chorro
Cabina combinada
Baño turco

Tabla 8 : Servicios en el circuito de hidromasaje

- **Áreas sociales**

Incluirá la cafetería englobada dentro del centro deportivo.

- **Vestuarios**

Se incluye el área de taquillas, baños y vestidores.

- **Zona cocina/almacén**

Cercano a la cafetería-restaurante se sitúa la necesaria cocina. En el caso de los almacenes, existirán varios para diferentes fines:

- Almacén para los equipos del centro deportivo
- Almacén necesario para el buen funcionamiento de la cocina

- **Área administrativa , enfermería**

Incluirá las oficinas, enfermería y sala de personal.

- **Área de recepción**

Zona amplia para la entrada y distribución de los clientes y personal a las distintas áreas que integran el Centro.

- **Zona comercial**

El centro deportivo incluirá una serie de tiendas con temática directamente relacionada con el mundo del deporte y la salud. En total serán 4 tiendas, cada una de ellas dedicada a:

- Tienda

- Estética
- Centro nutricional/dietético
- Fisioterapeuta

Outdoor

- **Zona de deportes outdoor**

Deportes como el paddle están incluidos en la oferta deportiva del centro. Este tipo de pistas se encuentran en los exteriores de la fachada principal del centro deportivo.

- **Zona de aparcamiento**

La mayoría de los clientes recibidos por el centro deportivo acudirán a las instalaciones con su propio vehículo, por lo que es necesario acondicionar parte de la parcela adquirida inicialmente para el uso de aparcamiento.

Las dimensiones de cada una de las zonas y la proporción correspondiente con respecto al total del centro se pueden ver en la tabla más adelante. En ella están incluidos los costes de acondicionamiento para cada una de las secciones si fuera necesario (e.g. spa, paddle) y el coste de adquisición de los diferentes equipos (e.g. centro de musculación).

En total, se adquirirá un solar de unos 10.000 m² aproximadamente, que deberá ser acondicionada de la manera apropiada. Los datos referentes al precio por metro cuadrado y los costes de acondicionamiento se pueden ver en la siguiente tabla:

INDOOR	Área (m ²)	% de ocupación	€/m ²	Coste construcción	Coste equipos	Subtotal
Piscina	363	30%	600	217.800 €	150.000 €	367.800 €
Spa	120	10%	712	85.440 €	72.000 €	157.440 €
Vestuarios Hom.	60	5%	1200	72.000 €		72.000 €
Vestuarios Muj.	60	5%	1200	72.000 €		72.000 €
Sala multifuncional 1	50	4%	1200	60.000 €		60.000 €
Sala multifuncional 2	50	4%	1200	60.000 €		60.000 €
Sala multifuncional 3	50	4%	1200	60.000 €		60.000 €
Sala multifuncional 4	50	4%	1200	60.000 €		60.000 €
Sala multifuncional 5	50	4%	1200	60.000 €		60.000 €

Administración	40	3%	1200	48.000 €		48.000 €
Hall/Mostrador	36	3%	1200	43.200 €		43.200 €
Enfermería	12	1%	1200	14.400 €		14.400 €
Gimnasio	80	7%	1200	96.000 €	60.000 €	156.000 €
Cafetería	150	12%	1200	180.000 €		180.000 €
Barra	50	4%				
Zona público	60	5%				
Cocina	27	2%				
Almacén	10	1%				
Salida basuras	3	0%				
Local 1 (Tienda)	30	2%	1200	36.000 €		36.000 €
Local 2 (Peluquería)	30	2%	1200	36.000 €		36.000 €
Local 3 (Fisioterapeuta)	20	2%	1200	24.000 €		24.000 €
Local 4 (Dietética)	30	2%	1200	36.000 €		36.000 €
Instalaciones	120					
Circulaciones	240					
TOTAL	Área			Construcción	Equipos	INDOOR
	1.561			1.260.840 €	282.000 €	1.542.840 €

Tabla 9 : Superficie y costes de las áreas funcionales Indoor

OUTDOOR	Área	% de ocupación	€/m ²	Coste construcción	Coste equipos	Subtotal
Pista paddle 1	200				24.000 €	24.000 €
Pista paddle 2	200				24.000 €	24.000 €
Plazas de aparcamiento	6.000		18	108.000 €		108.000 €
TOTAL	Área			Construcción	Equipos	OUTDOOR
	6.400			108.000 €	48.000 €	156.000 €

Tabla 10 : Superficie y costes de las áreas funcionales Outdoor

SOLAR	Área	% de ocupación	€/m ²	Coste construcción	Coste equipos	Subtotal
Terreno	10.000		60	600.000 €		600.000 €
Parcela	10.000		18	180.000 €		180.000 €
TOTAL	Área			Construcción	Equipos	SOLAR

10.000	780.000 €	0 €	780.000 €
--------	-----------	-----	-----------

Tabla 11 : Superficie y costes del solar

Concepto	Coste
INDOOR	1.542.840 €
OUTDOOR	156.000 €
SOLAR	780.000 €
TOTAL	2.478.840 €

Tabla 12 : Costes totales

Por tanto, el gasto en el solar y el acondicionamiento del terreno es igual a 780.000 euros. Teniendo en cuenta todos los gastos en los que se incurre la poner en marcha el negocio, desde En total se incurre en una inversión inicial de 2.478.840 euros.

Distribución en planta

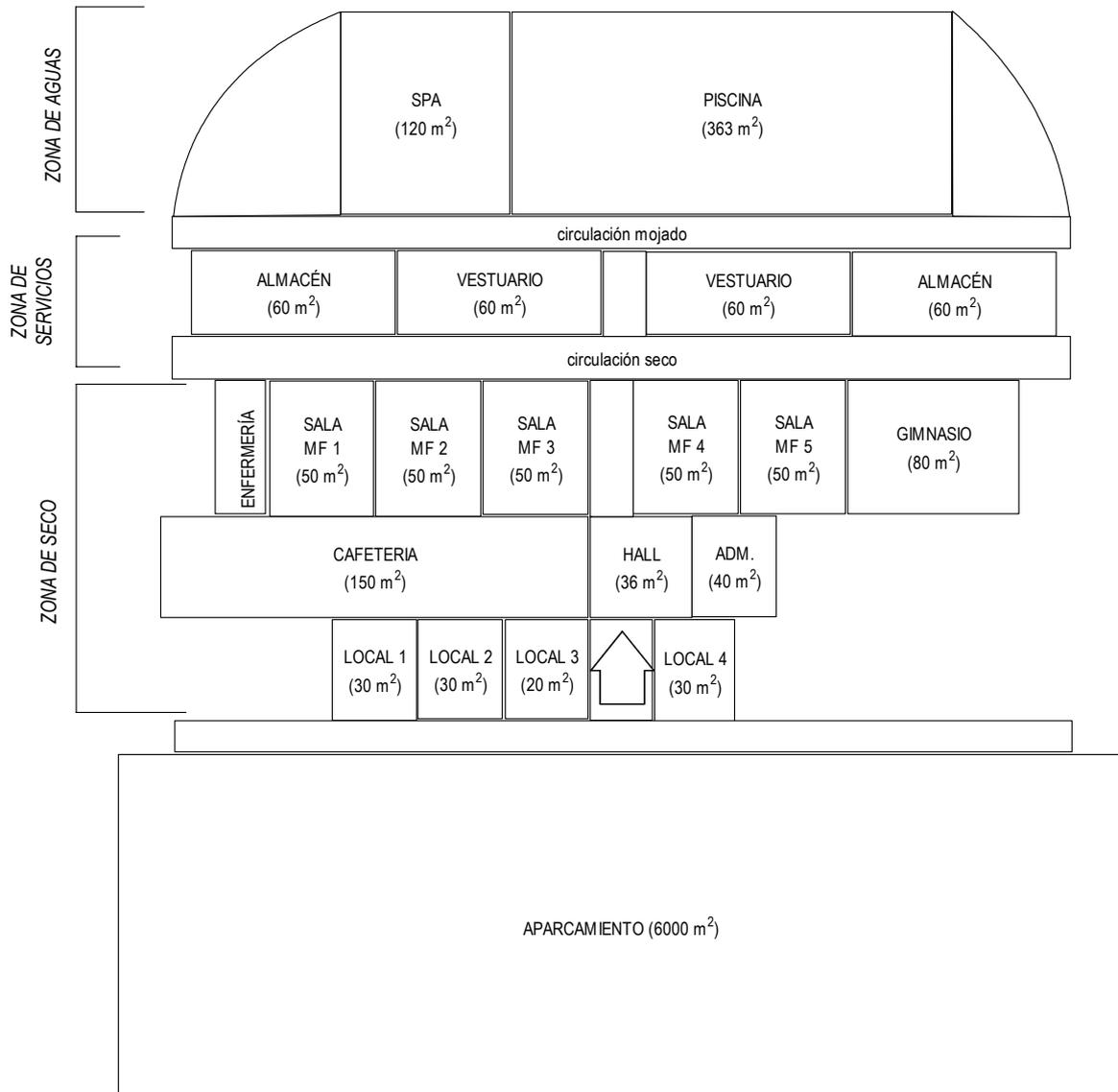


Figura 3 : Distribución en planta

Esquema de relaciones

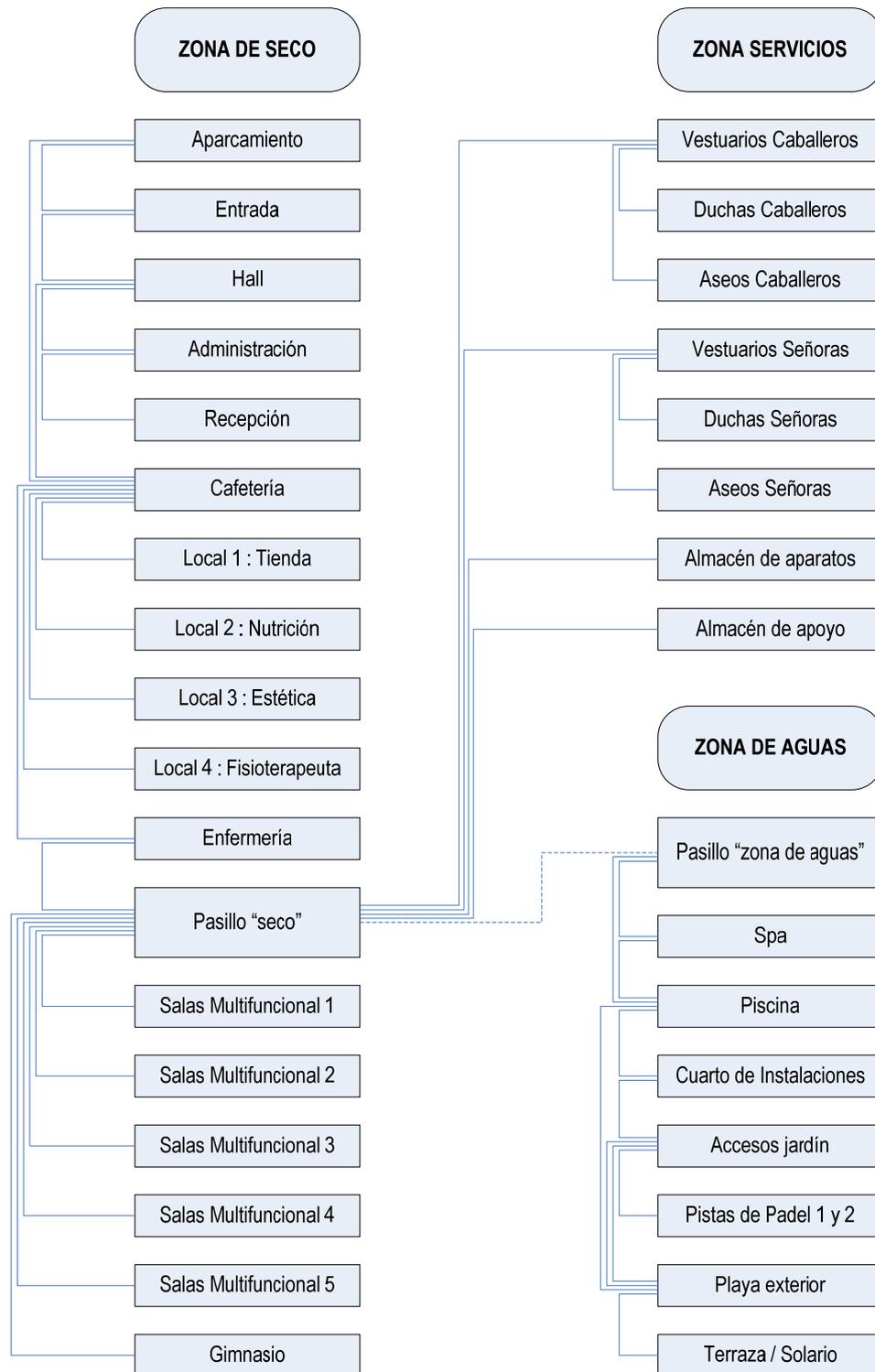


Figura 4 : Esquema de relaciones

Especificaciones de uso y superficie

A continuación se detalla la superficie necesaria para cada servicio o actividad, así como la posible multifuncionalidad de las distintas salas:

Indoor

- **ÁREA DE ENTRENAMIENTO**

En esta área encontraremos los aparatos para el ejercicio cardiovascular, sistemas de fuerza y peso libre.

Superficie aproximada de **80 m²**.

Los aparatos para el **ejercicio cardiovascular** serán:

- Bicicleta estática
- Simulador de escalera
- Remo

Los **sistemas de fuerza** serán:

- Cruce de poleas
- Polea tres estaciones
- Remo sentado
- Dominadas y fondos asistidos
- Sentadillas y gemelos
- Mesa de piernas
- Abductor
- Glúteos
- Press de hombros

El **peso libre**:

En esta zona se ubicará una bancada de mancuernas horizontal y otra vertical

- **Características principales del área de entrenamiento**

El área de entrenamiento proporcionará suficiente espacio para cada una de las distintas actividades que se lleven a cabo: zona cardiovascular, zona de sistemas de fuerza, zona de peso libre y área de estiramientos.

En el diseño del área de entrenamiento se tendrá en cuenta un área aproximada por aparato de 2 a 4 m². El tamaño de la maquinaria determinará el espacio final requerido.

El área de entrenamiento dispondrá de aproximadamente 2 m² de superficie por usuario.

La zona de sistemas de fuerza incluirá al menos una máquina para cada uno de los siguientes grupos musculares: glúteos, cuádriceps, abdomen, tríceps, bíceps, lumbares, dorsales y trapecios.

El circuito de resistencia estará diseñado de manera que el usuario pueda trabajar primero los grandes grupos musculares y posteriormente los pequeños grupos musculares.

La iluminación deberá ser regular en toda la superficie del área de entrenamiento.

La iluminación será indirecta para evitar molestias a los usuarios del área de entrenamiento.

El área de entrenamiento deberá ser directamente accesible desde los vestuarios.

- **VESTUARIOS**

Los vestuarios son las zonas más utilizadas en un Centro de estas características. El usuario pasará en los vestuarios hasta un tercio del tiempo total que esté en el Centro. Por tanto, se tendrá en cuenta en el diseño y planificación de los vestuarios que estos pueden tener un impacto significativo tanto en la seguridad como en la satisfacción del cliente.

Los vestuarios estarán preparados con zona de aseo y duchas, zona de taquillas y zona de vestidores.

Los vestuarios de hombres estarán separados de los vestuarios de mujeres, pero ambas salas estarán situadas de forma contigua.

Superficie aproximada de **60 m²** para el vestuario de mujeres y otros **60 m²** para el vestuario de hombres.

- **Características principales de los vestuarios**

Se tendrá en cuenta que los vestuarios son zonas con elevado tráfico de gente, humedad y factores higiénicos.

En el diseño de los vestuarios se tendrá en cuenta un área aproximada por cliente de 2 a 4 m². Se estima que como término medio, no más del 15% de los usuarios del Centro usarán los vestuarios a la vez.

Las zonas de duchas estarán separadas de las zonas secas de los vestuarios por algún tipo de estructura que aisle las dos zonas.

En el diseño de la zona de vestuarios se deberá tener en cuenta para el tránsito de personas que no se podrán cruzar zonas de circulación con pies calzados y zona de circulación con pies descalzos.

El Centro dispondrá de suficientes taquillas que podrán adquirirse diariamente o en régimen de alquiler. En el supuesto de que se alquilen diariamente habrá suficientes taquillas para al menos 15% de los usuarios del Centro. En el caso de alquilarse, habrá suficientes taquillas para al menos un 70-85% de los usuarios del Centro.

Deberán existir suficientes duchas para los usuarios de los vestuarios. En términos aproximativos, el número de duchas será equivalente al 1% del total de socios inscritos en el Centro.

La iluminación deberá ser regular en toda la superficie de los vestuarios.

- **SALÓN DE ACTIVIDADES O SALAS MULTIFUNCIÓNALES**

El tamaño final del salón de actividades variará en función de las necesidades finales del centro. Se contemplan **cinco áreas** para actividades de forma que se pueda llegar a ofrecer suficientes clases de actividades dirigidas de manera simultánea para cubrir la demanda esperada.

Las actividades dirigidas suponen un servicio crítico para el correcto funcionamiento del Centro y para la satisfacción del Cliente, debido al rápido crecimiento en lo que a demanda se refiere de estas actividades en los últimos años.

Se estima una superficie para el salón de actividades de **50 m²** por cada una de las salas que lo constituyen.

- **Características principales del salón de actividades**

En el diseño de los salones de actividades se tendrá en cuenta un área por cliente de aproximadamente 4 m².

El salón de actividades deberá tener una altura mínima de 3 m.

Se colocarán espejos en al menos dos de las cuatro paredes de la sala. Estos espejos deberán tener una altura mínima de 2,5 m.

Los salones de actividades estarán debidamente insonorizados para reducir el impacto sonoro en los usuarios del resto de instalaciones.

Los salones de actividades estarán debidamente iluminados en todo momento.

La iluminación deberá ser regular en toda la superficie de los salones.

La iluminación será indirecta para evitar molestias a los usuarios de los salones.

Los salones de actividades deberán ser directamente accesibles desde los vestuarios.

- **ÁREAS SOCIALES**

Las áreas sociales están comprendidas principalmente por la cafetería y salones anejos. Se detallan a continuación los principales servicios que podremos prestar en estas áreas.

- **Zona de restauración**

La zona de restauración estará compuesta principalmente por una cafetería con una zona para público suficientemente amplia para albergar entre 30 y 40 personas.

La superficie total que acogerá la zona de restauración será de unos **150 m²**, desglosada según la siguiente distribución:

	Área (m ²)	% (sobre el total)
Barra	50	33
Zona público	60	40
Cocina	27	18
Almacén	10	7
Salida de basuras	3	2
Total	150	100

Tabla 13 : Distribución de la zona de restauración

Anexo a la cafetería se podrá disponer de un salón para uso de los usuarios del centro.

Dentro de la zona de restauración existirá un área dedicada a la cocina y al almacenaje de los útiles e inventarios necesarios para el correcto funcionamiento de la cafetería.

Las zonas de circulación de basuras tendrán salida directa al exterior.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Como se mencionaba en el anterior apartado, incluirá la zona de recepción, oficinas y sala de personal. Se incluyen los aseos de personal y la enfermería.

- **Oficinas**

Zona de oficinas para la gestión administrativa del Centro.

La zona de oficinas incluirá un área dedicada exclusivamente a la Atención al Cliente.

- **Sala de personal**

Sala amplia para el uso exclusivo de los trabajadores del Centro.

La sala de personal incluirá aseos para uso también exclusivo de los trabajadores del Centro

Los trabajadores del Centro, tanto monitores, como el grupo administrativo deberán utilizar los vestuarios comunes.

- **Enfermería**

La enfermería dispondrá de todos los medios para la atención primaria médica de los Clientes que la requieran.

En caso de requerir mayor atención sanitaria, la enfermera se pondrá en contacto inmediatamente con el hospital más cercano.

La enfermería estará atendida en todo momento por, al menos, una enfermera.

La enfermería tendrá salida directa al exterior a través de uno de los márgenes de la cafetería

- **RECEPCIÓN**

Zona amplia para la acogida y para el flujo de entrada y salida, tanto de clientes como visitantes al Centro.

Debido a que la recepción es la primera parada del cliente nada más entrar en el Centro es imperativo que esté funcionando siempre de manera óptima.

El área destinada al Hall será de aproximadamente **36 m²**.

- **Características principales del Hall/Recepción**

La recepción dispondrá como mínimo de 3 m² se superficie de suelo en el lado donde se ubique el personal del Centro.

En la mesa de recepción existirá espacio suficiente para armarios, computadores, mesa de registro y otro material operativo.

Se contemplará la posibilidad de contratar los servicios un proveedor para la instalación de un sistema de control automático de entrada al Centro.

El control automático de entrada facilitará la gestión del Centro, ya que suministrará en todo momento información relativa al uso de las instalaciones y a los clientes.

- **PISCINAS INTERIOR/EXTERIOR**

El Centro dispondrá de piscina interior con amplios ventanales abatibles para permitir la apertura de la zona de piscinas al exterior. La piscina, además de poder albergar competiciones de carácter profesional, servirá para combatir la estacionalidad a la que se ve sometida este tipo de centros.

- **Características principales de la zona de aguas**

La piscina exterior se situará allá donde produzca las mínimas molestias a los residentes y negocios cercanos al Centro.

La piscina exterior también se situará donde reciba la mayor cantidad de sol durante la temporada de verano

La piscina deberá cumplir los requisitos necesarios para albergar competiciones de carácter profesional.

Las zonas de aguas deberán ser directamente accesibles desde los vestuarios.

Los acabados de las paredes y suelos de las piscinas serán lisos y de colores suaves.

La piscina exterior estará separada del resto de las instalaciones por una valla de, como mínimo, 1,5 m. de altura.

Todas las zonas de paso cercanas a las piscinas y las restantes zonas de aguas estarán cubiertas de un material antideslizante.

Las zonas de aguas dispondrán de una zona de almacenamiento debidamente acondicionado para el equipamiento.

- **SPA**

El Cetro contará con una zona de Spa situada en la zona de aguas, junto a la piscina.

El área dedicada al Spa será de aproximadamente **120 m²**.

Outdoor

- **Plazas de aparcamiento**

El Centro deberá disponer de suficiente espacio de aparcamiento para alojar los vehículos de al menos un 15% de los socios del Centro.

El aparcamiento del Centro se proyectará teniendo en cuenta un mínimo de **20 m²** por plaza de aparcamiento, más otros **10 m²**, también por plaza de aparcamiento, para circulaciones.

La superficie total estimada para plazas de aparcamiento y áreas exteriores será de **6000 m²**.

- **Pistas de Paddle**

Cada una de las pistas de Paddle ocupa una superficie de **200 m²**.

PLAN DE IMPLANTACIÓN

El proyecto inicial a desarrollar por City Sport se dividirá en fases. Todas estas fases se encuentran desglosadas a continuación:

1. **Proceso de compra del terreno.** Se adquirirá en primer lugar el terreno situado en Toledo. Suele llevar de 2 a 3 meses el proceso de adquisición.
2. **Programa funcional del centro deportivo.** En esta fase se debe proporcionar un listado con el contenido y la superficie del centro deportivo, especificando tanto la actividad que se va a realizar en cada una de las secciones como su superficie.
3. **Esquema de programa y relaciones.** Se establecerá aquí el esquema relacional (comunicación entre las diferentes secciones del centro) y la distribución en planta del centro deportivo. La realización del esquema de programa y

relaciones junto con el programa funcional del centro deportivo durará al menos un periodo de tiempo de 2 a 3 meses

4. **Estudio previo y estudio básico de viabilidad.** Se realiza en esta fase la investigación encaminada a establecer las posibilidades de éxito del centro deportivo mediante una estimación de los recursos disponibles (e.g. financiación externa a través de entidades de crédito) y las limitaciones existentes. A este proceso se le estima una duración aproximada de 2 meses.
5. **Proyecto básico.** El desarrollo del proyecto básico permitirá en un futuro la solicitud de licencia de edificación y apertura. Gracias a la realización del proyecto básico se posee una visión general del problema, conteniendo al menos estos apartados:
 1. Memoria.
 2. Planos.
 3. Pliego de condiciones.
 4. Presupuesto.

El desarrollo del proyecto básico dura al menos 2 meses.

6. **Solicitud de licencia de edificación y de apertura al ayuntamiento correspondiente.** Se proponen por parte del ayuntamiento algunas modificaciones en la construcción para cumplir la legislación vigente. Estas modificaciones deben realizarse, reflejándose éstas modificaciones en el proyecto de ejecución. Este proceso conlleva normalmente unos 2 meses.
7. **Obtención de financiación, hipoteca.** Se baraja aquí la posibilidad de obtener un crédito promotor con la licencia, y poder obtener así beneficios que este tipo créditos proporciona a través de la presentación de las certificaciones de obra oportunas.
8. **Desarrollo del proyecto de ejecución.** Una vez solicitada la licencia de edificación y apertura y habiendo realizado las modificaciones sugeridas por la autoridad competente, se realiza la versión final del proyecto. Este proceso dura 3 meses aproximadamente.

9. **Concesión de licencia de obra y apertura.** Una vez realizado y presentado el proyecto de ejecución se concede finalmente la licencia de obra y apertura, habiéndose comprobado que se han realizado las modificaciones sugeridas de manera correcta. Esta fase puede durar al menos 1 mes.
10. **Licitación de obra.** En paralelo con la concesión del proyecto de ejecución se realiza la licitación. Se ofertará el proceso de ejecución de la obra en subasta pública. Cada una de las empresas presentarán sus presupuestos, materiales a utilizar, etc. En el proceso de licitación se incluyen 2 meses para recibir las ofertas y dos semanas para estudiar y decidir la mejor oferta, dando inicio al proceso de construcción del centro deportivo.
11. **Construcción y equipamiento.** Una vez realizado todo el trámite burocrático se pasa finalmente a la construcción y equipamiento del centro deportivo. Este plazo dura al menos unos 18 meses.

Estrategia de crecimiento

La inversión aproximada que requiere la construcción del centro deportivo se sitúa entorno a los 2,5 millones de euros. Por tanto, las posibilidades de crecimiento con este nivel de inversión serían limitadas. Es probable que después de 10 años de funcionamiento, y aún contando con que el negocio fuera exitoso, en el mejor de los casos tuviéramos dos centros abiertos.

La mayor parte de la inversión necesaria, en torno al 80%, constituye una inversión inmobiliaria. La cuestión que surge es, por tanto, bien sencilla: ¿Debería ser el negocio inmobiliario nuestro *core business* o representa el fin de nuestra actividad empresarial? Claramente, no. Por tanto, más allá de la apertura del primer centro deportivo, en la apertura de los sucesivos centros, si queremos tener un plan de expansión ambicioso, habrá que buscar alianzas para la realización de la inversión inmobiliaria. Esto es, una empresa promotora con intención de invertir, construiría el centro deportivo, teniendo en cuenta que tendría una galería comercial temática, con locales para vender o alquilar, entorno a la belleza y a la salud: centro dietético, peluquería, tiendas de deportes, restaurantes, etc. y nuestra empresa alquilaría los inmuebles, los equiparía y los gestionaría. El esquema sería el siguiente:



Figura 5 : Esquema de inversión

Contrariamente a lo que pueda parecer, es frecuente que, en grandes desarrollos urbanísticos, como puedan ser operaciones que suponen la construcción de más de mil viviendas o en campos de golf, se hace necesaria la construcción de equipamientos y zonas comerciales para las que las empresa inmobiliarias subcontratan la gestión. Es por tanto, una relación en la que las dos partes ganan: de un lado, la empresa promotora, pone en funcionamiento una zona de equipamientos y comercial sin que ello le genere problema alguno de gestión y City Sport obtiene una vía más rápida de crecimiento.

Estimación del mercado potencial

Para la realización de este epígrafe, hemos tratado de calcular el mercado potencial al que nos dirigimos. Así pues, y de acuerdo a la distribución de la población en la provincia de Toledo (Fuente: INE), estimamos que nuestro **mercado potencial es de 65.900 personas**.

Para ello se ha trabajado con la tabla que también aparece en el análisis del sector.

Población	Habitantes	Varones	Mujeres	Mercado potencial
Total	100.471	49.018	51.453	100,00 %

Distribución de la población	%	Total
de 0 a 14 años	15,81	15.884
de 16 a 45 años	65,59	65.899
45 y más	18,60	18.688
Mercado potencial (de 16 a 45 años)		65.899

Tabla 14 : Estimación del mercado potencial

Estacionalidad

La estacionalidad no es un factor tan crítico en un centro deportivo como pudiera ser, en un principio, en otro tipo de negocios como, por ejemplo, un gimnasio. De todas formas, se han introducido ciertos elementos o servicios para evitar el efecto de la estacionalidad en nuestro negocio. Entre ellos destaca la piscina convertible (verano-invierno) con acceso desde exterior, que durante la época estival puede utilizarse tanto para uso público de los socios como para organizar eventos acuáticos deportivos varios.

De igual manera, la introducción del pádel como un elemento más de nuestro centro deportivo, puede resultar también atractivo a la hora de generar ingresos en diferentes épocas que, tradicionalmente, son más desfavorecidas para otros negocios (e.g. verano)

Diagrama de Gantt

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Compra de terreno	10 sem	04/09/06	10/11/06
2	Programa funcional	2 mss	04/09/06	27/10/06
3	Esquema de programa y relaciones	1 ms	04/09/06	29/09/06
4	Estudio previo y estudio básico de viabilidad	2 mss	02/10/06	24/11/06
5	Proyecto básico	2 mss	27/11/06	19/01/07
6	Solicitud de licencia de edificación y apertura	2 mss	22/01/07	16/03/07
7	Financiación, hipoteca	4 sem	19/03/07	13/04/07
8	Proyecto de ejecución	3 mss	22/01/07	13/04/07
9	Concesión de licencia de obra y apertura	0,75 mss	16/04/07	04/05/07
10	Licitación	10 sem	16/04/07	22/06/07
11	Construcción	14 mss	25/06/07	18/07/08
12	Equipamiento	2 mss	21/07/08	12/09/08
13	Apertura	0 días	12/09/08	12/09/08

Tabla 15 : Programación del proyecto

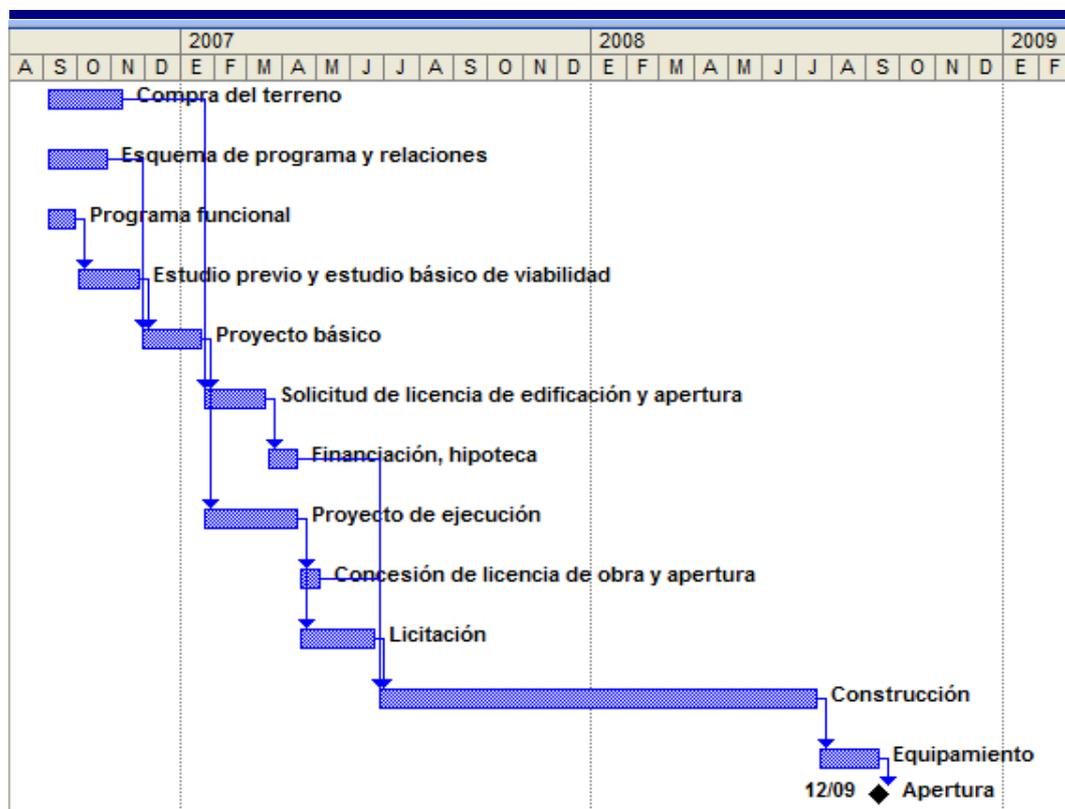


Figura 6 : Diagrama de Gantt

Coste de la inversión inicial

Nuestro centro deportivo contará con una superficie útil de 1.561 m² y con un aparcamiento para 200 vehículos de 6.000 m² de superficie. Todo ello en una parcela de 10.000 m². El coste final de la **inversión**, incluyendo todos los conceptos expresados en el programa funcional, asciende a **2.478.840 euros**.

Concepto	Coste	Área
INDOOR	1.542.840 €	1.561
OUTDOOR	156.000 €	6.400
SOLAR	780.000 €	10.000
TOTAL	2.478.840 €	10.000

Tabla 16 : Coste de la inversión inicial

ESTIMACIÓN DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La estimación de ingresos y gastos que hacemos en este epígrafe del plan de operaciones, tiene como objetivo saber si la inversión en instalaciones que se ha planteado, dado el mercado potencial y con una cuota razonable, es viable. El punto muerto del centro deportivo se sitúa entorno al 1.061.000 €, de los cuáles 770.000 € son ingresos de explotación (lo que implicaría una cuota de mercado de algo más del 1,5% del mercado potencial) y entorno a 59.000 € de ingresos en concepto de alquileres de los locales de: cafetería, centro de estética, tienda, centro de dietética y servicio de fisioterapia.

Mercado potencial	65899	65,80%
Cuota de mercado mínima o Break Even 1,55%	1021	
Visitantes	2880	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

VENTAS (INGRESOS DE EXPLOTACIÓN)			770.472
Cuota de inscripción	40	12.000	
Abonos mensuales	60	735.432	
Pases de día	8	23.040	
GASTOS DE EXPLOTACION			
Gastos de Personal		- 406.408	
Luz y Agua		- 101.602	
OTROS		- 30.000	
Bº BRUTO DE EXPLOTACIÓN			232.462
Amortización préstamo Solar		-50616	
Gastos Financieros			
Ingresos Financieros			
Amortizaciones Edificio		-155616	
Amortizaciones Equipos Gym		- 13.260	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS (ALQUILERES)			58.800
Alquileres	3.900	46800	
Otros		12000	
GASTOS PUBLICITARIOS Y PROMOCIONALES		-53933	
BAI		17.837	1.061.734

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

La política ambiental de nuestro centro se basara en el cumplimiento de las ordenaciones jurídicas al efecto para empresas, ya sean de ámbito local, nacional o europeo.

Así mismo, la empresa se propone como objetivo de calidad en la gestión medioambiental del negocio la consecución de la Certificación de Calidad Medioambiental ISO14001.

La Norma ISO 14001 recomienda que para alcanzar los objetivos medioambientales las empresas consideren la adopción de la mejor tecnología disponible siempre que sea apropiada, económicamente viable y eficiente desde el punto de vista de los costes

La política ambiental de nuestro centro se centrara en la gestión de tres aspectos concretos:

- Consumo de Agua
- Consumo de Energía
- Generación de Residuos

En cada una de estas áreas se realizaran una serie de actuaciones diseñadas para cumplir con la legislación vigente como objetivo mínimo y un esfuerzo adicional que consiga la Certificación ISO 14001 como signo de calidad de nuestro centro en cuanto a gestión medioambiental se refiere. A continuación detallaremos cuales son esas actuaciones:

Consumo de Agua

- Medidores de agua para determinar el consumo de agua por mes
- Instalación de duchas con temporizador, que permite detener el flujo durante el enjabonado,
- Incorporación de un rociador en boca de grifo que reduce en un 50 % el caudal.
- Los grifos del lavamanos se accionan mediante un temporizador
- Las cisternas se accionan mediante tirador con interrupción de descarga

Gracias a este conjunto de medidas, se estima una media usuario/día de 6,4 litros de consumo de agua, una cantidad ciertamente baja para este tipo de instalaciones.

- Piscina: El sistema de depuración mediante resinas de intercambio iónico permite la reutilización total del agua que va a parar a los aliviaderos, de modo que el único consumo obedece a las exigencias legales de renovación del agua (un 5% diario).
- Este método permite asimismo reducir el uso de cloro, lo que deriva en un beneficio para la salud de los usuarios.

Consumo de Energía

- Sistema de calefacción por gas en vez de por agua que supone un mayor ahorro tanto en términos de agua como en términos de energía
- Se dará capacitación del personal de equipos de calderas y sistemas eléctricos con el fin de hacer los procesos más eficientes.
- Se instalará un sistema automatizado para el encendido y el apagado de luces.
- Se instalarán sensores de movimiento y de luz para apagado y encendido de luces.

Generación de Residuos

- Se disminuirá la adquisición de envases, la compra de productos a granel o el uso de envases rellenables
- La separación de materiales con potencial reciclable, tales como botellas de vidrio, latas de aluminio, envases de plástico, papel de periódico, y algunos otros envases.
- Habilitación de papeleras en todo el centro.
- Los monitores tendrán como una de sus labores cuidar que los abonados depositen cualquier residuo en las papeleras habilitadas al efecto
- El personal encargado de la limpieza depositará diariamente el contenido de las papeleras en contenedores de reciclaje habilitados al efecto

GESTIÓN DE LA CALIDAD

El objetivo de este plan es conseguir la Certificación de Calidad ISO 9001 para nuestra empresa mediante la mejora de los procesos, siendo el resultado de la aplicación de este plan la satisfacción de las necesidades nuestros clientes de acuerdo con nuestro objetivo general.

Con este fin, todos los procesos que forman parte del funcionamiento de la empresa serán planificados de tal modo que se ajusten a los requisitos necesarios para la obtención de dicha certificación de calidad.

Este plan contemplará el diseño y ejecución de los siguientes procesos:

- **Procesos de Atención al Cliente, que a su vez se dividirán en:**
 - Número máximo de clientes
 - Tiempos de espera máximo
 - Relaciones monitor - abonado
 - Bases de datos de clientes
 - Control de accesos informatizado
 - Captación de clientes y fidelización
- **Procesos de Mantenimiento y Reparación de material e instalaciones**
- **Procesos de Administración y Gestión Económica**
- **Procesos Financieros y Contables**
- **Procesos de Selección de Personal y Gestión de RRHH**
 - Programas de formación para empleados
 - Procesos de contratación y selección de personal
- **Procesos Técnico-Deportivos**
 - Selección de Oferta de Servicios
 - Programas de Entrenamiento
 - Reconocimientos Médicos

Se han definido los procesos de forma horizontal, de tal manera que en estos procesos generales se incluyen todas las diferentes secciones de nuestro centro "Wellness".

Será responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización la ejecución y el cumplimiento de los procesos que en este plan se detallan.

Procesos de Atención al Cliente:

Toda la gestión de las relaciones con los clientes se basará en los valores de centro deportivo cercano y preocupado por la salud de los clientes. Con esta finalidad se han diseñado todos los procesos internos que se ocupan de gestionar las relaciones con los clientes. Dichos procesos internos son los siguientes:

- **Numero máximo de clientes.**

Se establecerá un número máximo de clientes que asegure una correcta gestión del centro y mantenga un alto nivel de calidad. Dicho numero queda establecido en 2.500 clientes.

Se ha fijado este número bajo la premisa de que un número mayor rebajaría la calidad desde el punto de vista de los clientes, y además a nivel interno generaría problemas de gestión y de saturación del espacio disponible.

- **Tiempos de espera máximos.**

Fijar un número máximo de clientes, obviamente influye en los tiempos máximos de espera de los clientes y en la repercusión de estos en nuestra gestión interna. Es difícil medir con precisión cual es el tiempo de espera para la utilización de las instalaciones, dado que cada persona es diferente y no todos requieren del mismo tiempo de uso de los aparatos e instalaciones. Por tanto, será tarea de los diferentes monitores de área la gestión de los tiempos de utilización de los aparatos e instalaciones, asegurando que exista una fluida circulación de abonados y que nadie acapare el uso de los aparatos.

- **Relaciones Monitor – Abonado.**

Como regla de calidad, los monitores deberán mostrarse amables y cercanos al abonado. De cara a la formación del personal, no solo son importantes los conocimientos que los diferentes monitores posean, sino que también resulta imprescindible ofrecer al abonado un trato cercano que aumente su satisfacción. Se proporcionará a los monitores al incorporarse un breve cursillo de formación en técnicas de atención al cliente, otras técnicas comerciales y estándares de calidad de nuestra organización. Se podría decir por tanto, que nuestros monitores serán en gran parte nuestros “comerciales”.

- **Bases de datos de clientes.**

La información respecto a los clientes se gestionara a través de un sistema CRM totalmente informatizado. Esta informatización del sistema redundara en beneficio de una gestión más eficiente y ágil del centro, así como de unos menores costes de gestión y una mayor seguridad en el tratamiento de los

datos de los clientes. En nuestro Plan de Marketing se detalla el funcionamiento de nuestro sistema CRM.

El CRM ayudara no solo a la simple gestión interna de procesos sino además como medio para recopilar información que nos permita modificar aquellas áreas susceptibles de mejora de cara al futuro.

- **Control de accesos informatizado.**

El control de accesos informatizado permitirá conocer con precisión la asistencia a nuestro centro, de tal manera que podamos dimensionar adecuadamente nuestras actividades a nivel interno. Dependiendo del número de abonados, se asignará más o menos recursos a la gestión de cada una de las áreas del centro.

- **Captación de clientes y fidelización**

El responsable del área de marketing tendrá como función la captación de nuevos clientes y su posterior fidelización, lo que aparecerá detallado en el Plan de Marketing a través de toda una serie de acciones de Publicidad, Promociones y RRPP.

A nivel de procesos internos será norma de actuación como ya se ha hecho referencia, un trato cercano y amable hacia el cliente que redunde en su mayor satisfacción, lo que asegura su permanencia como cliente.

Procesos de Mantenimiento y Reparación de material e instalaciones

En cada uno de nuestros centros existirá un responsable del mantenimiento y buen estado de todos los aparatos e instalaciones, responsable de:

- Inspeccionar periódicamente el estado de los aparatos e instalaciones de nuestros centros
- Si se detecta una avería o deficiencia:

Se pondrá en contacto con los proveedores si estos incluyeran la reparación entre sus prestaciones

Si no fuera posible encargar la reparación o sustitución del material defectuoso al proveedor, seria el propio responsable de mantenimiento

quien se encargaría de realizar las acciones necesarias para la reparación o sustitución de dicho material defectuoso

Adicionalmente, será labor de los monitores cuidar de que el uso que los abonados hacen de nuestras instalaciones y aparatos sea el adecuado, e instarán a estos a guardar elementales normas de limpieza e higiene en su uso.

Procesos de Administración y Gestión Económica

Los procesos de administración se realizarán de la manera convencional, siendo personal específicamente contratado para esa función el encargado de realizarlo.

- **Procesos de documentación (archivo y registro de documentos entrantes y salientes):**

Se llevará registro diario de todos los procesos administrativos, registrándose la entrada y salida de documentos de nuestros archivos y bases de datos, tanto internos como los correspondientes a los abonados.

Seguridad en las bases de datos de clientes: sólo tendrán acceso a dichos datos el personal administrativo y la Dirección.

Copias de seguridad periódicas (Backup)

Procesos Financieros y Contables

- **Procesos Financieros:**

La Dirección negociará directamente con las instituciones de Crédito las diferentes necesidades de financiación de la empresa

- **Procesos Contables:**

Se llevarán de acuerdo a las disposiciones legales, cumpliéndose escrupulosamente lo exigido por el Plan General de Contabilidad

De esta forma, nuestra empresa cumplirá las exigencias legales en caso de una posible auditoría contable

Procesos de Selección de Personal y Gestión de RRHH

- Estos procesos se llevarán a cabo por nuestros reclutadores, bajo la Dirección de RRHH

- Se establecerá un proceso de selección de personal que se desarrollará en las siguientes fases:
 1. Definición por parte de la Dirección de RRHH de los puestos de trabajo vacantes, estableciéndose sus requerimientos, condiciones y cualquier otro aspecto relevante
 2. Existiría una posibilidad de llegar a convenios con universidades y centros de enseñanza que impartieran titulaciones de Educación Física cuando fuera necesario cubrir alguna vacante
 3. Anuncios en prensa escrita y diversas publicaciones del sector para comunicar la existencia de puestos de trabajo vacante, o subcontratación a una agencia
 4. Recepción de CV
 5. Comprobación de credenciales personales de aquellos candidatos mas adecuados para los puestos vacantes (Certificación INEF, Socorrista, etc.)
 6. Entrevista del responsable de selección de personal con los posibles candidatos
 7. En el caso de los monitores, siendo la filosofía de nuestra empresa que nuestros monitores sean de primer nivel, pasarán un examen físico y técnico acerca de gimnasia deportiva.

Si fuera necesario, nuestros monitores recibirían formación adicional en ciertas disciplinas de la Educación Física

Procesos Técnico/Deportivos

- **Selección de Oferta de Servicios**

La filosofía de la empresa, cuidar de la salud y buen estado físico de nuestros abonados, será nuestro “leitmotiv” a la hora de seleccionar nuestra oferta de servicios.

La empresa se compromete a que los aparatos e instalaciones de nuestro centro serán de la máxima calidad y que cualquier contratiempo en ese sentido se solventará lo más rápidamente posible

Nuestra oferta de servicios se ajustará a normas elementales de higiene y limpieza de los aparatos que se inculcarán a los abonados

- **Programas de Entrenamiento:**

El tipo de programa de entrenamiento al que el abonado se inscribirá será decisión de este, si bien el monitor, basándose en los resultados del reconocimiento médico previo, puede desaconsejar un determinado programa de entrenamiento a un cliente, si considera que éste podría ser demasiado exigente para el abonado

El diseño de los programas de entrenamiento irá enfocado por niveles de acuerdo a las necesidades del cliente y a su estado físico

Nuestros monitores velarán por el cumplimiento de estos, haciéndole ver al cliente la importancia que ello tiene para su salud

Se le ofrecerá al cliente libertad para escoger el horario que mejor se ajuste a sus necesidades, siempre de acuerdo a la disponibilidad de la empresa de proveer a tiempo los medios necesarios.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

- **Captación de nuevos clientes.**

A través de los planes de Promociones, Publicidad y RRPP, que aparecerán detallados en el Plan de Marketing, será como se conseguirá atraer a nuevos clientes, difundiendo el mensaje de que “vendemos salud y buen estado físico” para los abonados.

Las acciones publicitarias estarán encaminadas a la captación de nuevos clientes a través de diversas actuaciones en diferentes ámbitos (publicidad estática, patrocinio de eventos deportivos, anuncios en prensa escrita, etc.).

Paralelamente, se firmaran acuerdos con diferentes organizaciones y empresas (sindicatos, hoteles, agencias de viajes, etc.) que buscaran evidentemente un fin publicitario pero sobre todo potenciar la presencia social de City Sport.

- **Fidelización de clientes.**

Las acciones encaminadas a fidelizar a los clientes se encuadraran en el Plan de Marketing de la siguiente manera:

- **Promociones:** Descuentos y promociones especiales encaminadas a fidelizar a los clientes ofreciéndoles una serie de ventajas tanto en términos de una reducción de la cuota como en términos de un mejor servicio.
- **Tarjeta de Abonado,** que le permitirá obtener todo tipo de descuentos y ventajas en el uso de las instalaciones, ventajas estas detalladas en nuestro Plan de Marketing.
- **Formación de los Monitores:** los monitores recibirán un breve cursillo de formación en técnicas de atención al cliente y otras técnicas comerciales destinadas a la fidelización.
- **Celebración de torneos deportivos** entre los clientes.
- **Reunión Anual de clientes:** se organizaría un encuentro entre todos nuestros clientes una vez al año.

- **Gestión de Quejas y Reclamaciones.**

Los clientes pueden reclamar un servicio deficiente a nuestros monitores, comprometiéndose la empresa a:

- Identificar la fuente u origen de la reclamación del abonado.
- Depuración de responsabilidades si fuera necesario.
- Resolución del problema.
- Si la deficiencia detectada supusiera un importante perjuicio para el abonado, la empresa se compromete a compensarle económicamente.

- **Contacto directo Monitor-Abonado.**

Dentro de la filosofía de negocio, es básico un contacto directo y sincero entre la organización y los clientes.

- Así, se fomentará que las relaciones entre monitor y cliente sean cercanas y amistosas.
 - Si se genera un clima de confianza, el cliente se sentirá menos cohibido en expresar su opinión acerca de las áreas de mejora de nuestro servicio y sus deficiencias
 - El monitor puede llevar un registro semanal por escrito de las quejas y reclamaciones más significativas, para presentarlas posteriormente a la dirección, que tomará las decisiones oportunas al respecto.
- **Formación y Programas de entrenamiento personalizados**

El cliente tendrá la opción de:

- Usar libremente nuestras instalaciones.
- Inscribirse en alguna de nuestras actividades programadas: Cursos de Indoor Cycling, Spinning, Aerobic,...etc.
- Al incorporarse al centro, el cliente recibirá por parte de los monitores consejos básicos sobre el cuidado de la salud, así como un programa individualizado de ejercicios.

PLAN DE MARKETING

ESTIMACIÓN DE VENTAS AÑO A AÑO

Fruto del análisis del sector, estimamos que durante el primer año alcanzaremos una **cuota de mercado del 1%** (2011), respecto a nuestra población objetivo, que estimamos en poco más de 74.000 personas. Si bien, nuestro público objetivo, que cumple las características sociodemográficas ideales, sea de algo inferior, poco más de 39.000 personas.

A partir del primer año, **el ritmo de crecimiento anual será de medio punto porcentual** para los siguientes cuatro años, alcanzando una cuota de mercado al final del período del 3%.

	2011	2012	2013	2014	2015
Público objetivo	74.059	75.000	75.953	76.917	77.894
Cuota	1,0 %	1,5 %	2,0 %	2,5 %	3,0 %
Clientes captados	741	1.125	1.519	1.923	2.337
Ingreso medio (mensual)	48.139	73.125	98.738	124.990	151.893
Ingreso anual	577.664	877.500	1.184.859	1.499.883	1.822.718

Tabla 17: Cuotas de mercado captadas año a año (2011 - 2015)

UNIVERSO DE MERCADO: MERCADO POTENCIAL, ACTUAL Y FUTURO, Y CAPACIDAD

Aunque ya ha sido tratada la cuestión del público objetivo, en el análisis del entorno, en este epígrafe trataremos más en detalle los aspectos referidos a cuál es nuestro público objetivo en términos sociodemográficos, cuántos son en términos de edad en la actualidad y cuánto serán en el año 2011, año de apertura de nuestro centro.

1. **Características sociodemográficas de nuestro público objetivo.** Una descripción de las características de quienes serían nuestros clientes tipo, sería la siguiente:

- **Hombres y mujeres**, en su mayoría, **con edades comprendidas entre los 20 y los 50 años**. Los grupos que se mueven en estos rangos de edad cumplen las siguientes características: están en edad laboral, disponen en su mayoría de vehículo propio y se encuentran en una edad en la que la que, de un lado, la práctica deportiva federada es muy baja y, por otro lado, **demandan hacer ejercicio físico de forma compatible con su vida familiar y laboral**.
- El hecho de considerar como límite los 20 y 50 años, no tiene ninguna pretensión de exhaustividad, ya que también incluimos a más grupos de edad, sino que trata de identificar nuestro público objetivo, de cara a hacer nuestras acciones de marketing lo más efectivas posibles.
- **Trabajadores tanto asalariados como autónomos**, con un **poder adquisitivo medio y medio-alto**, en su mayoría trabajadores de oficina o de “cuello blanco”. Teniendo en cuenta que el 87,8% de la ciudad trabaja en el sector servicios (en su mayoría en el sector turístico y en la administración pública), entendemos que nuestro centro puede potencialmente atraer a la mayoría de la población de la ciudad.
- **Con interés en sacar tiempo para el ocio y para el deporte**: como ya se ha señalado, en nuestro plan de operaciones, City Sport tendrá un horario extraordinariamente amplio y sin duda nos dará una ventaja comparativa respecto a nuestra competencia (que abre de 9 a 10 y cierra sábados y domingos) ya que **abriremos de lunes a lunes de 8 horas a 12 horas**.

2. **Tamaño de nuestro público objetivo.**

A la hora de dimensionar nuestro público objetivo, hemos de tener en cuenta que, de un lado los datos de que disponemos (no del censo sino del Informe de población del Instituto de Estadística de Castilla-La Mancha) son del año 2004. Para estimar la población en el año 2011 hemos aplicado un crecimiento anual de la población de la ciudad del 1,27% que es crecimiento medio entre los años 2000 y 2004.

Edades	Distribución público objetivo / total	Distribución público objetivo	Público objetivo (2004)	Público objetivo (2011)
10 – 14 años	5,8 %	1 %	5.794	6.329
15 – 19 años	6,1 %	5 %	6.108	6.672
20 – 24 años	7,1 %	11 %	7.112	7.769
25 – 29 años	8,1 %	19 %	8.182	8.938
30 – 34 años	8,1 %	22 %	8.168	8.922
35 – 39 años	8,1 %	18 %	8.126	8.877
40 – 44 años	7,6 %	9 %	7.592	8.293
45 – 49 años	6,4 %	8 %	6.393	6.984
50 – 54 años	5,3 %	4 %	5.359	5.854
55 – 59 años	4,9 %	3 %	4.962	5.421
Total	67,5 %	100 %	67.798	74.059
Población	100.471			
Mayoría PO			39.181	42.800

Tabla 18 : Público objetivo por grupos de edad

En la tabla se observa que, la mayoría de nuestro público objetivo va desde los 10 años hasta los 59 años. No obstante, si consideramos una distribución normal de nuestro público objetivo por rangos de edad, **el grueso de nuestro público objetivo** y, por tanto, a quienes mayoritariamente se han de dirigir nuestras acciones de marketing, **se sitúa entre los 20 y los 40 años**.

3. Capacidad del centro.

Como se puede observar, el centro tiene una capacidad máxima de 250 personas a un 100% de ocupación.

Zonas Publicas	Superficie(m ²)	m ² /usuario	Nº máximo de usuarios
Piscina	363	6	62
Spa	120	4	30
Vestuarios Hom.	60	3	20
Vestuarios Muj.	60	3	20
Sala multifuncional 1	50	3,5	14
Sala multifuncional 2	50	3,5	14
Sala multifuncional 3	50	3,5	14
Sala multifuncional 4	50	3,5	14
Sala multifuncional 5	50	3,5	14
Gimnasio	80	2	40
Paddle 1	200	50	4
Paddle 2	200	50	4
CGS (Capacidad Global Simultanea)			250

Tabla 19 : Capacidad del centro

Sin embargo, para calcular la capacidad máxima del centro, en término de abonados, hemos tenido en cuenta las siguientes variables:

- **Asistencia media por abonado de 1,5 días a la semana:** esta media va desde aquellos abonados que van tres veces a la semana a aquellos que van escasamente una vez a la semana.
- **Permanencia media horaria en el centro de 1,5 horas:** en esta media comprende desde aquellos abonados que pasan 2 horas en el centro (más hora y media de ejercicio y cuarto de hora en los vestuarios) a aquellos que sólo están en el centro una hora (45 minutos de actividades dirigidas y cuarto de hora en el vestuario).
- **Horario ininterrumpido de 8 de la mañana a 12 de la noche durante siete días a la semana.**

Teniendo en cuenta estas variables, entendemos que el número de abonados máximo no podría ir más allá de los **2.500**, contando con el éxito de tarifas atractivas en horas valle.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado que se ha realizado se ha basado fundamentalmente en la edad de los potenciales clientes. Sobre una población de más de 74.000 habitantes en Toledo capital y más de 100.000 habitantes en la provincia de Toledo, se ha acudido a las estadísticas del INE (Instituto Nacional de Estadística). La estadística consultada tenía como tema principal las aficiones de los ciudadanos y en que grado practican algún tipo de actividad deportiva, en función de su edad y sin distinción de sexo.

El grupo de edad al que se considera público objetivo del negocio es el de individuos comprendidos entre 20 y 59 años de edad, sin distinción de sexo alguna. Eso no significa un “abandono” de los restantes grupos de edad, solo que se fija como objetivo la población de entre 20 y 59 años de edad. En total, el público objetivo asciende a unos 56.000 individuos aproximadamente el primer año de actividad.

La demanda comprendida entre los 15-19 años y de 59 años de edad en adelante no será fundamental a la hora de planificar el negocio, principalmente debido a la falta de capacidad monetaria en el primero de los grupos (15-19 años) y a la baja tasa de practica deportiva en el segundo (mayores de 59 años). De todas formas, no se excluye a ninguno de estos colectivos, siendo uno de los objetivos del negocio la expansión a un colectivo actualmente en expansión y preocupado por las actividades de ocio/deportivas, individuos mayores de 59 años. De este modo se intentará combatir las franjas horarias del día en las que menor gente acude al centro deportivo, principalmente en horario de mañana.

El mayor grado de interés por el deporte se dará en los individuos de entre 20 y 24 años. A medida que se va avanzando hacia segmentos de población de mayor edad, el interés por la práctica deportiva va decayendo de forma paulatina, hasta que a partir de los 44 años, se observa una caída apreciable por el interés hacia el deporte.

Si se toma el público objetivo inicial (mercado potencial comprendido entre 20 y 59 años de edad), y se le aplican los porcentajes de práctica deportiva por edades, se obtiene finalmente que el público objetivo que realmente estará interesado en la practica de alguna actividad deportiva, será en total de 16.774 personas, incluyendo todos los grupos de edad que integran nuestro publico objetivo.

Público Objetivo (año inicial): 55.894	
Edades	% de interés por el deporte
20-24 años	45%
25-29 años	42%
30-34 años	37%
35-39 años	32%
40-44 años	28%
45-49 años	18%
50-59 años	12%
Total* 16.774	

Tabla 20 : Interés por el deporte en el público objetivo

Cálculo de nuestro publico objetivo captado

Una vez obtenida la cantidad personas interesadas en practicar algún tipo de deporte, solamente queda determinar cuantas de estas personas estarían dispuestas a ir a un centro deportivo como City Sport. Para ello se ha estimado un porcentaje de captación de clientes en función de la edad. La tabla con los porcentajes de captación de clientes para el primer año de actividad del centro son:

Edad	% de captación*	Nº de clientes captados
20-24 años	4%	128
25-29 años	5%	172
30-34 años	6%	181
35-39 años	4%	104
40-44 años	3%	64
45-49 años	4%	46
50-59 años	3%	37
TOTAL		732

Tabla 21 : Captación de clientes (año 3)

Dichos coeficientes de captación se incrementan ligeramente durante los tres primeros años de funcionamiento hasta que en el cuarto año, el mercado alcanza la madurez y los coeficientes se estabilizan.

En los primeros años de funcionamiento se consigue alcanzar un porcentaje de ocupación del centro que gira entorno al 70% en el año 5 (tercer año de funcionamiento).

A partir del año 6 (cuarto año de funcionamiento) en adelante se observa una estabilización en el ritmo de captación de abonados. Es justo en este momento cuando debe hacerse mayor hincapié en la mejora de la satisfacción del abonado a través de mejoras en la calidad de los servicios.

La mayoría de los clientes están comprendidos entre 20 y 39 años, quedando el grupo de entre 40-59 años de edad como grupo minoritario. La oferta es variada y puede satisfacer a grupos de distintas edades, pero la preponderancia de un público joven resulta beneficiosa de cara al futuro del negocio. En la siguiente tabla se puede observar la evolución del número de clientes por edades que tiene el centro:

Año	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
20-24 años	128	259	263	266	269	273	276	280	283	287
25-29 años	172	418	493	642	651	659	667	676	684	693
30-34 años	181	367	434	502	509	515	522	528	535	542
35-39 años	104	211	267	270	273	277	280	284	288	291
40-44 años	64	129	174	221	224	226	229	232	235	238
45-49 años	46	93	94	96	97	98	99	101	102	103
50-59 años	37	75	76	77	78	79	80	81	82	83
TOTALES	732	1.552	1.802	2.074	2.101	2.127	2.154	2.182	2.209	2.237

Tabla 22 : Público objetivo captado por edades

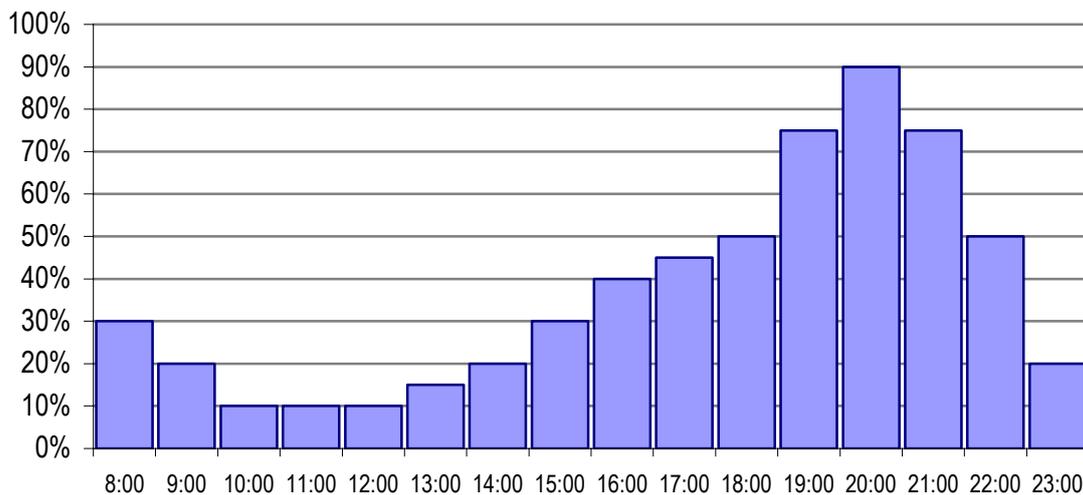
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO.

Entendemos que existen dos tipos de crecimiento que conviene diferenciar: el crecimiento externo, abrir nuevos centros y comercializar nuevos productos (up-selling y cross-selling), y el crecimiento interno, o crecimiento del público objetivo:

- **Crecimiento interno**

Como vías de crecimiento interno o ampliación de nuestro público objetivo, hemos de considerar que el centro tiene muchas y distintas franjas horarias cada una con un

porcentaje de ocupación distinto y dirigidas a un público objetivo distinto. Así pues y de acuerdo con la información aportada por profesionales del sector, gráficamente representaríamos la ocupación media del centro deportivo por franja horaria como aparece en la gráfica.



Gráfica 4 : Ocupación del centro por horas

Es evidente, que nuestro público objetivo, acudirá al centro deportivo en horario no laboral: a primera hora de la mañana y, sobre todo a partir del medio día, registrando el máximo de ocupación a partir de las 20 horas. Es por ello que hay unas horas valle, de 9 a 13 horas que sin duda deberían de tratar de ocuparse con personas que dispongan de esas horas libres. Obviamente, la disponibilidad de horas libres durante la mañana se da en su mayoría en los casos de amas de casa, jubilados, colegios y turistas, quienes deberían ser objeto de acciones comerciales específicas, así como de facilidades de transporte al centro.

- **Amas de casa:** a través de nuestro plan de relaciones públicas, trataríamos de ofertar a asociaciones de amas de casa o similares, la posibilidad de acudir al centro en horario de mañana bien para hacer actividades dirigidas, cursos de natación o aeróbic en salas multifuncionales, o bien para acudir al Spa, a precios asequibles para estos colectivos. O bien, sin necesidad de acudir a asociaciones de amas de casa, a través de familiares de nuestros clientes ofreciendo tarifas reducidas, sirviendo a la vez como una forma de fidelizar a nuestros clientes.

- **Jubilados:** sería de gran interés poder atraer a nuestro a clientes jubilados que dispongan de las mañanas libres aunque esto nos obligaría a poner un servicio de transporte.
- **Colegios:** la piscina reúne las características ideales para dar cursillos de natación a grandes grupos. Con una gran playa de 5 y tres metros de fondo.
- **Turistas:** igualmente a través de nuestro plan de relaciones públicas se debe tratar de contactar con tour-operadores y hoteles que o bien puedan traer turistas al centro en horas valle o bien entre las 15 y las 17 horas a la zona de aguas.
- **Crecimiento externo:** nuestro centro supone un modelo de negocio innovador a la vanguardia en la integración del ocio, la actividad deportiva y la salud, y todo ello asentado en una potente imagen de marca. Sin duda, siendo fieles a este posicionamiento y a nuestro concepto de negocio, existe la posibilidad de abrir nuevos centros y de ampliar nuestra oferta de servicios y productos:
 - **Apertura de nuevos centros:** como se señaló a la hora de analizar el entorno, nuestro negocio nace con la vocación de crecer a ciudades medias y con potencialidad de crecimiento, tales como Guadalajara o Ciudad Real. El modelo de crecimiento que estimamos razonable y, sobre todo, viable, consiste en conseguir, para la apertura de sucesivos centros, la entrada de nuevos socios. Estos socios serían sociedades promotoras que, en el marco de operaciones inmobiliarias destinadas a primera vivienda tuvieran la necesidad de crear actividades para equipamiento. City Sport alquilaría los inmuebles y montaría sus instalaciones.
 - **Ampliar oferta de servicios:** desde un principio, tenemos previsto lanzar **una línea de ropa deportiva** con nuestra marca. Esta ropa deportiva se vendería exclusivamente en el centro, en principio más con el fin de promocionar nuestra marca que de ser una parte del negocio, pero que un futuro podría ser una fuente más de ingresos. Otro servicio que en futuro, probablemente en el segundo o tercer año, pondríamos en marcha sería un **parque infantil**, no con el fin de convertirse en una guardería, sino con en fin de ser un servicio complementario para nuestros clientes.

NECESIDADES DE ESTRUCTURA.

No se necesitará una estructura de marketing como tal, ya que la presencia del staff de Marketing y RRPP con la ayuda puntual del Director General cumplirá la función de marketing.

No obstante, si será necesaria la relación de *City Sport* con experiencia en el mundo de la publicidad Local en la ciudad de Toledo.

Tangente es una agencia de Publicidad radicada en Toledo con más de 12 años de experiencia en el diseño de acciones publicitarias y de RRPP para empresas no sólo en Toledo, sino también en toda España. Por tanto, creemos que la elección de esta agencia para “subcontratar” parte de nuestra función de Marketing es la correcta.

Por ello *City Sport*, establecerá una relación estrecha con *Tangente*, como proveedora de los servicios de publicidad. Nuestro encargado de marketing se involucrará activamente en el diseño de las acciones publicitarias y de RRPP.

Tangente realizará las siguientes acciones:

- Diseño de la imagen corporativa.
- Diseño de campañas publicitarias.
- Diseño del Merchandising.
- Asesoría acerca de la responsabilidad social de nuestra empresa.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Necesidades hardware y software

A la hora de abordar la informatización y automatización del Centro Deportivo se aprovechara la condición ventajosa de tratarse de un centro de nueva construcción. Se preverá la instalación de un sistema de gestión y control de accesos y de seguridad en el proyecto para ejecutarlo en la fase de construcción y no posteriormente. Se evitará tener que realizar obras futuras que puedan impactar tanto en la estética como en la estructura del centro.

La correcta aplicación de las nuevas tecnologías a nuestros centros ofrecerá ventajas no sólo a los usuarios, sino también a la gestión.

Algunas de las ventajas para el usuario son:

- Mayor facilidad en el momento del registro.
- Acceso a la información sobre horarios y clases dirigidas desde Internet.
- Reservas por Internet.
- Mayor seguridad en el Centro, ya que solo los socios o personas autorizadas tendrán acceso al mismo.

Las ventajas más importantes para el gestor son:

- Reducción de costos.
- Mayor celeridad en las gestiones administrativas.
- Control de personal y clientes.
- Mayor seguridad en el Centro.
- Recopilación de datos sobre uso de las instalaciones.

Las necesidades tanto de estructura hardware como software para la implantación de los sistemas de control de accesos y de gestión de clientes comentados anteriormente se resumen a continuación:

- Red Wifi.
- Servidor local.
- Estaciones de trabajo (Recepción y área de administración).
- Barreras de paso físicas.
- Terminales de lectores.

Para los sistemas de seguridad se considerarán los siguientes elementos:

- CCTV (Cámaras de circuito cerrado de televisión).
- Alarmas.
- Sistemas de detección de intrusos.

Hay que tener en cuenta que la seguridad no la proporcionan únicamente los dispositivos tradicionales de seguridad. La actual ley sobre protección de datos personales requiere tener los sistemas informáticos preparados para evitar el acceso indebido por parte de terceros a la información almacenada en las bases de datos de la empresa. Todo esto se tendrá en cuenta a la hora de seleccionar cualquiera de los siguientes sistemas:

- Sistemas operativos.
- Bases de datos.
- Detectores de virus.
- Servidores de archivos.
- Firewalls (Cortafuegos).

Para implantar el sistema de gestión, control de accesos y seguridad se buscará el asesoramiento de una empresa especializada que se encargue de coordinar la implementación en la fase de construcción y del mantenimiento en la fase de funcionamiento.

Algunos proveedores de estos servicios son Informática Sport, S.L., Servigrup y Systemtronic Software, S.L.

CRM (Customer Relationship Management)

La decisión de informatizar y mecanizar el control de accesos, como hemos visto en el apartado anterior, no implicará en ningún momento alejarnos de prioridades tan importantes como dar comodidad al usuario del nuestro Centro u ofrecerle un trato personalizado. Por el contrario, se está liberando a uno de los trabajadores del Centro de la ardua tarea de vigilancia para que se dedique entre otras tareas a la de atender de forma más cercana y personalizada a nuestros clientes. A su vez, este trato y la propia herramienta CRM permitirá detectar y corregir la insatisfacción del cliente antes de perderlo.

El programa CRM será útil tanto en las etapas de preapertura del Centro, donde las campañas de captación de clientes exigen un seguimiento de acciones comerciales y de marketing determinadas, como posteriormente, cuando un buen análisis de listados, gráficos y estadísticas nos pueden ayudar no sólo a gestionar las instalaciones de una forma más óptima, sino a **explotar dicha información** para

tener una base sólida a la hora de aplicar políticas y tomar decisiones que potencien e incrementen la rentabilidad de nuestras instalaciones.

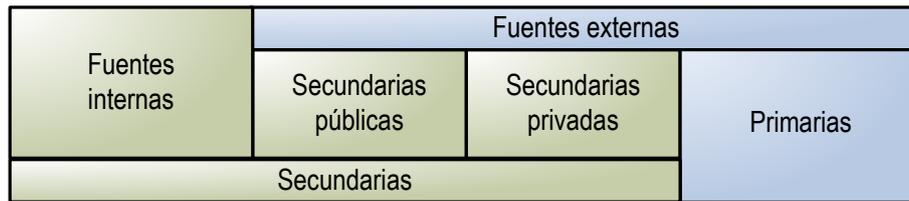
Dicha evaluación tendrá en cuenta tres parámetros básicos:

- Ingresos que el cliente reporta a la instalación.
- Nivel de uso de las instalaciones y franja horaria.
- Grado de satisfacción.

Este tipo de evaluaciones del perfil del cliente puede ser muy útil para determinar rápidamente la situación de dicho cliente y poder anticiparse a su demanda. Además, enlazando la información del CRM con nuevos canales de comunicación como el SMS y el e-mail, se podrá garantizar una perfecta y rápida comunicación con el cliente.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Toda investigación de mercado que se realice tanto en la etapa previa a la realización del proyecto como en el momento de entrada en funcionamiento del Centro, se llevará a cabo en base a fuentes de información secundarias. Este tipo de fuentes presentan una serie de ventajas que las hace más favorables para una empresa como City Sport, S.L. Entre otras se encuentra el menor coste, el menor tiempo en la obtención de resultados y la facilidad de acceso a los datos que genera la propia empresa.



- coste
- tiempo
- calidad de la información

+ coste
+ tiempo
+ calidad de la información

Figura 7: Tipos de fuentes de información

Fuentes de información secundaria interna

Esta información puede provenir de cualquiera de las áreas de la empresa, desde los monitores de actividades dirigidas a la administración. A continuación se muestran algunas fuentes desde donde se podrá obtener información relevante.

- Área comercial
 - Facturación anual por servicio, segmento, temporada...
 - Facturación media por cliente.
 - Reclamaciones clientela.
 - Innovaciones tecnológicas.
 - Programas y servicios de la competencia.
- Área de marketing
 - Campañas publicitarias y promocionales anteriores e impacto de las mismas.
 - Productos y servicios existentes en el mercado.
 - Precios y evolución en el mercado.
 - Necesidades de mejora de los productos y servicios existentes.
 - Datos internos provenientes del CRM y Data Mining.
- Área de administración
 - Evolución beneficios.
 - Costes de operación.

- Evolución en los gastos de publicidad y promoción.
- Información de reuniones con empresas asociadas del sector.

Sin embargo, para City Sport, S.L. la principal fuente de información es el cliente y por tanto, será imprescindible tener sistemas para conocer su opinión. Para ello, será necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Crear una actitud positiva en el Centro hacia la escucha al cliente.
- Crear los canales de comunicación entre el cliente y el Centro.
- Formar al personal para atender correctamente al cliente.
- Crear un sistema de respuesta rápida a las sugerencias.
- Crear un sistema para evitar futuros errores.

Fuentes de información secundaria externa

Algunas de las fuentes a la que se podrá acudir a recolectar datos pueden ser:

- Instituciones públicas: INE (Instituto Nacional de Estadística), especialmente la evolución de la información censal.
- Anuarios de empresas: Cámaras de Comercio.
- Empresas de investigación: Nielsen.
- Guías estadísticas: facilitadas por algunas entidades bancarias.
- Publicaciones: Periódicos locales, publicaciones sectoriales, etc.
- Bases de datos *on-line* e Internet.

El siguiente diagrama resume las posibles fuentes de información a la hora de realizar una investigación de mercado por para la empresa City Sport, S.L.:

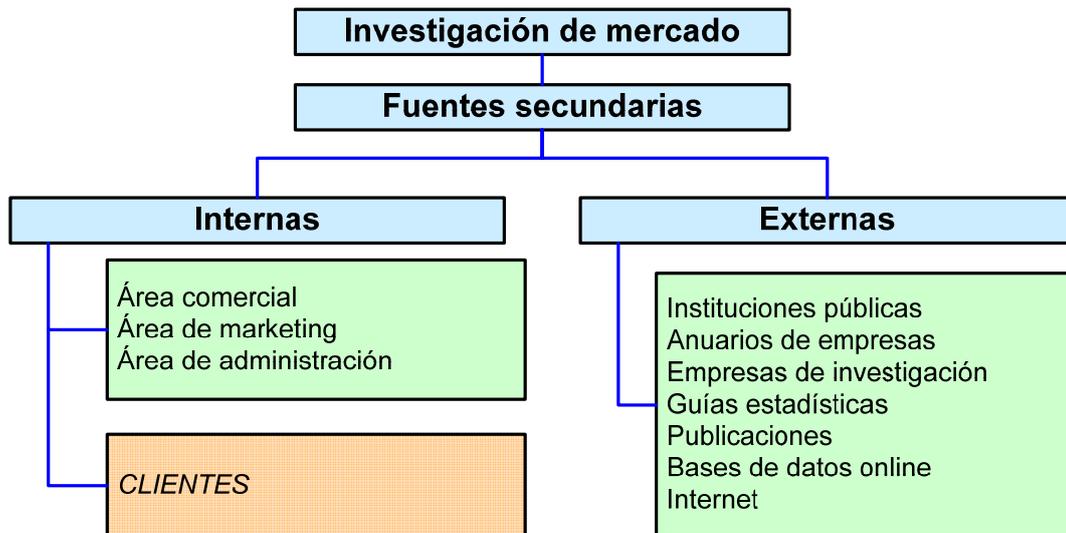


Figura 8 : Fuentes de información para la investigación de mercado

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

En centro deportivo que se va a desarrollar se podrá participar en varias disciplinas y actividades tales como:

- fitness,
- indoor cycling,
- paddel, etc.

Cada disciplina tiene un nombre único y una breve descripción para informar a los no iniciados. Estas disciplinas se practican en diferentes sesiones con una duración determinada previamente. En algunos de los casos (e.g. *indoor cycling*), las sesiones estarán dirigidas por alguno de los monitores contratados a tal efecto.

Con el fin de informar de la planificación y del personal dedicado a algunas de las actividades, se pondrá a disposición de los socios una tabla como la que se muestra a continuación. En la misma se indicará donde se realizará la clase, la hora y el código o nombre del monitor o monitora:

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
08:00	Sala 1 / M1 <i>fitness</i>	Sala 1 / M1 <i>aerobic</i>	Sala 1 / M1 <i>fitness</i>	Sala 1 / M1 <i>aerobic</i>	Sala 1 / M1 <i>fitness</i>	Sala 1 / M1 <i>aerobic</i>
	Sala 2 / M2 <i>aerobic</i>		Sala 2 / M2 <i>aerobic</i>	Sala 2 / M2 <i>fitness</i>		Sala 2 / M2 <i>fitness</i>
	Sala 3 / M3 <i>indoor cycling</i>					
09:00

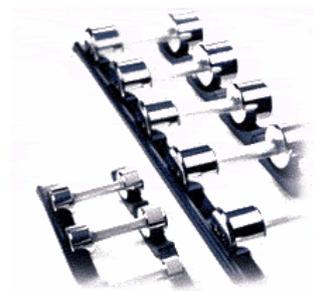
Tabla 23 : Ejemplo de programación de actividades

A continuación se muestran las diferentes actividades sobre las que girará todo el negocio del centro deportivo, desde aquellas que son eminentemente deportivas (e.g. fitness, indoor cycling, etc), hasta las que buscan el establecimiento de relaciones sociales entre todos y cada uno de los socios (e.g. café-bar-restaurant, etc.).

Área de entrenamiento de la fuerza y peso libre.

Esta sección del centro deportivo está orientada al desarrollo muscular del individuo con una magnitud de peso determinada. Se pueden identificar varias sub-secciones dentro del área de entrenamiento de la fuerza: sistemas de musculación mecanizados y peso libre.

Dentro de peso libre se incluyen actividades tales como: barras y mancuernas con una amplia variedad de pesos, bancos para la realización de los ejercicios con peso, balones medicinales, masa corporal y masa corporal aumentada (e.g. chalecos con peso y pesos para las extremidades).



Por el contrario, en los sistemas de musculación mecanizados se pueden encontrar cualquier tipo de maquinaria adecuada para la ejercitación de cualquier músculo del individuo.

Figura 9 : Mancuernas para peso libre

En definitiva, la oferta del centro deportivo en lo que a material de musculación se refiere se limita a estos dos tipos de productos o servicios, peso libre y máquinas de musculación. A continuación se detalla la oferta completa (lo que se denomina

circuito de musculación) con todas y cada una de las máquinas junto con su nombre. El principal proveedor de este tipo de aparatos será CYBEX (<http://www.cybex.es>).



Eagle



VR3



VR



Press de piernas



Módulos



MG500



FT360

Figura 10 : Circuito de musculación

Fitness

Sin duda el término fitness se ha puesto de moda. Por tal motivo, es que lo encontramos en un sinnúmero de situaciones asociadas con la gimnasia y el sentirse bien con uno mismo. Pero exactamente, Fitness es toda actividad física realizada en forma sistemática. Esta debe estar orientada en función de la salud.



Las actividades de fitness que se desarrollarán en el centro deportivo serán las siguientes:

- *Aerobic*. El aeróbic es un tipo de ejercicio físico eficaz que se realiza al son de la música, generalmente música *disco*. Se entrena la fuerza, la flexibilidad, la coordinación, y el tacto. El aeróbic ha sido y sigue siendo muy popular entre las mujeres, aunque cada vez hay más hombres que lo practican, dejando de lado el tópico sobre que es un deporte de mujeres. El ritmo de las sesiones de aeróbic varía en función de la edad del público que lo practica.
- *Step*. Las clases de step se originan en un programa de ejercicios aeróbicos y cardiovasculares. Involucra reiterados ascensos y descensos de una plataforma (algunas de altura regulable para generar distintos niveles de resistencia), al compás de una música determinada. En muchas ocasiones, el step se suele considerar una disciplina más de aeróbic.

Figura 11 : Clase de Step

Indoor cycling.



Se trata de clases grupales con bicicletas fijas con carga regulable. Se acompaña con música. Es ideal para mejorar la fuerza en piernas y para el sistema cardio-respiratorio. Con este tipo de ejercicio se trabaja, básicamente, los músculos y las articulaciones de las piernas y también el corazón. Pero el "indoor cycling" desarrolla también la fuerza y resistencia del individuo que realiza dicho ejercicio.

Figura 12 : Bicicleta para indoor cycling

Piscina cubierta.

A pesar de que las dimensiones de la piscina que alberga nuestro centro deportivo es de reducidas dimensiones, se pueden realizar en ella diversas actividades que merece la pena destacar en este apartado. Dichas actividades son:

- *Aqua-aerobic.* Aqua-aerobic mejora la fuerza e incrementa la flexibilidad de todos y cada uno de los músculos de aquel que lo practica. A diferencia del aeróbic tradicional, el aqua-aerobic se desarrolla sumergido bajo el agua en una piscina pero sin llegar a cubrir por completo al individuo, por lo que no es necesario saber nadar para realizar este tipo de ejercicio.
- *Spa.* Brevemente, un spa es un espacio de bienestar donde se aplican los tratamientos que se realizan con agua (e.g. hidromasajes, etc.). El Spa busca en mayor grado conseguir relax, vitalidad y salud. En conjunción con esta actividad, el centro deportivo pondrá a disposición de los socios un Gabinete de Estética y Belleza
- Además de aqua-aerobic se llevarán a cabo determinadas actividades especializadas como cursos de fortalecimiento de espalada para personas con problemas lumbares, etc.

Nuevas tendencias.

Junto con las actividades ya mencionadas, surgen cada vez más con más fuerza nuevas tendencias para el desarrollo de nuevas e innovadoras actividades. De todas estas actividades que se encuentran en el mercado, nuestro centro deportivo contará con las siguientes:

- *BodyPump.* Es una serie de ejercicios de resistencia muscular practicados con una barra con sobrepeso y coordinada con una metodología de trabajo rítmica. A lo largo de la clase se realiza una entrada en calor y una variante de rutinas basadas en el levantamiento de pesas. Cabe aclarar que la carga de las barras no es como la de la sala de musculación. Son cargas especiales y más livianas.



Figura 13 : Clase de Body Pump



Figura 14 : Clase de Pilates

- *Pilates.* Básicamente, el método cuenta con 34 movimientos. Tiene ejercicios en el suelo y también con aparatos. En un salón de Pilates clásico media sesión se trabaja con aparatos y la otra media se realizan ejercicios sobre el suelo. Cada técnica aporta beneficios diferentes.
- *Fitball.* El fitball es un ejercicio seguro y efectivo y sobre todo de bajo impacto. Esto último significa que puede incluirse en un mismo programa personas de distintos niveles y de todas las edades. Se caracteriza por incrementar la movilidad articular.



Figura 15 : Fitball

Paddel.

Debido a la gran dimensión e importancia que están teniendo deportes como el paddel durante los últimos años, y su consideración como deporte accesible, social y

de fácil aplicación, es de vital importancia dedicarle un apartado dentro de nuestro centro deportivo.

Mediante la práctica de este deporte se ejercitan cualidades tales como la fuerza y la resistencia aeróbica. El terreno de juego es de similares características al que se utiliza en la práctica del tenis.

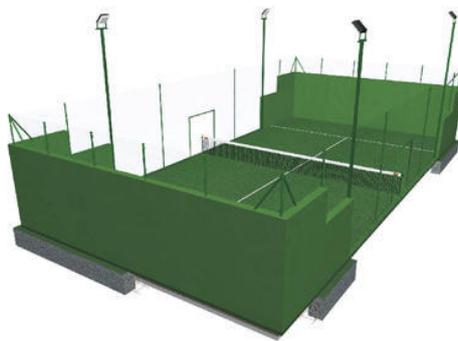


Figura 16 : Pista de Paddle

Servicio médico.

Con este tipo de servicio se busca un seguimiento individual para el correcto disfrute y aprovechamiento de las instalaciones del centro deportivo. Los servicios a ofertar dentro de este apartado son:

- *Consulta médica*, a la que podrá acudir cualquier socio del centro deportivo en caso de producirse cualquier lesión o imprevisto. Se contará con personal cualificado a tal efecto, es decir, un fisioterapeuta por centro deportivo, y en el caso de ser necesario, algún ayudante cualificado (e.g. enfermería). Las consultas médicas cuando se produzcan se subcontratarán a empresas externas o se tramitará algún tipo de seguro médico.
- Seguimiento personalizado de todos y cada uno de los socios para evitar futuras lesiones. El *timing* de las acciones a tomar es el siguiente:

- Clientes nuevos. Se les realiza un informe médico inicial.
- Clientes antiguos. Una vez al año se realizará un análisis exhaustivo del estado de salud de los clientes que lleven un tiempo determinado asociados al centro deportivo (un año mínimo)

Café-bar-restaurant.

Esta zona estará compuesta por una cafetería-restaurant, que en un ambiente cálido y de diseño ofrecerá los siguientes servicios:

- De desayuno y comida, de forma económica de tal manera que permitan su consumo cotidiano.
- Acceso libre Wifi.
- Ágora de lectura: conjunto de sofás en forma semicircular que permiten la lectura y el relax.
- Organización de celebraciones de reducidas dimensiones.

Tienda y centro nutricional

En los locales comerciales del centro, nuestros socios podrán disfrutar de una oferta complementaria de calidad consistente en:

- **Tienda de servicio:** será un local explotado por City Sport con el fin de vender ropa deportiva de merchandising (gorros de natación, camisetas, chandals...), prensa y productos relacionados con el fitness.
- **Peluquería:** este local será alquilado a cadenas de peluquerías como Jean Louis David.
- **Centro de fisioterapia:** el servicio de fisioterapia será ofrecido por un fisioterapeuta independiente.
- **Centro de dietética:** en el centro existirá un centro dietético de prestigio bajo la marca Natur House.

El responsable de la sección de nutrición será un nutricionista y estará siempre disponible para todos los socios del centro deportivo con el objetivo de resolver cualquier tipo de dudas y consultas, como pueden ser planes personalizados de alimentación.

Un factor a tener en cuenta en un futuro próximo es la posibilidad de que la tienda actúe como distribuidor de maquinaria de Fitness. Para ello, se buscarán alianzas con diferentes proveedores y se barajará seriamente dicha posibilidad.

PLAN DE PRECIOS

El principal aspecto a tener en cuenta a la hora de establecer el plan de precios es la capacidad del centro, la rotación de los usuarios y el establecimiento de tarifas atractivas en las horas valle.

Tarifas generales:

	Tarifa Libre	Tarifa Mañana	Tarifa Familiar	Tarifa Joven
Básica	55 €	42 €	104 €	39 €
Combinada	64 €	49 €	115 €	45 €
VIP	78 €	70 €	124 €	65 €
Bono Pádel (10 sesiones)	10 €	10 €	10 €	10 €
Ticket Pádel (1 sesión)	2 €	2 €	2 €	2 €

Tabla 24 : Tarifas generales por mes

Tarifa Libre: acceso a las instalaciones a cualquier horario.

Tarifa Mañana: acceso a las instalaciones desde las 8h hasta las 14h.

Tarifa Familiar: acceso a las instalaciones para un matrimonio e hijos menores de 12 años. Para hijos mayores de 12 años se realiza un descuento del 25% una vez contratado esta tarifa.

Tarifa Joven: menores de 26 años con horario de acceso a las instalaciones desde las 8h hasta las 19h.

Básica: incluye acceso libre al gimnasio, aerobio 3 días por semana, indoor cycling 2 días por semana.

Combinada: incluye acceso libre al gimnasio, aerobio 3 días por semana, indoor cycling 2 días por semana, piscina climatizada.

VIP: incluye acceso libre al gimnasio, aerobio 3 días por semana, spinning 2 días por semana, piscina climatizada, Pádel (2 sesiones/semana), 50 % de descuento en Servicios adicionales.

Tarifas de actividades deportivas adicionales los paquetes:

	Precio / mes
Método Pilates (2 clases/semana)	20 € /mes
Spinning (2 clases/semana)	12 € /mes
Aerobic / step (2 clases/semana)	9 € /mes
Aqua aerobio (2 clases/semana)	14 € /mes
Spa (2 sesiones/semana)	35 € /mes
Body pump (2 clases/semana)	20 € /mes
Fitball (2 clases/semana)	18 € /mes

Tabla 25 : Tarifas de las actividades deportivas adicionales

Tarifas libres:

	Precio por día ó sesión
Pase VIP*	14 €
Fitness (actividades deportivas complementarias)	10 €
Piscina climatizada	5 €
Sesión fisioterapia	25 €
Sesión Spa	20 €

Tabla 26 : Tarifas libres

* Pase VIP: incluye acceso libre al gimnasio, piscina climatizada, 50 % de descuento en Servicios complementarios (fisioterapia, servicio de nutrición)

PROMOCIONES

Una forma muy útil de captación de clientes es a través del lanzamiento de promociones. En nuestro negocio dichas promociones tendrán lugar a lo largo de todo el año, aunque el mayor peso corresponderá a las épocas de primavera (desde

Marzo hasta Junio/Julio), en septiembre, con posterioridad a las vacaciones de verano, y a la temporada posterior a Navidades (Enero-Febrero).

Con las promociones continuas se pretende fomentar el uso del centro deportivo a lo largo de todo el año, intentando paliar así la estacionalidad que este tipo de negocios suele tener.

De igual modo, es necesario promocionar de manera intensiva el centro en su etapa inicial para hacer llegar de una manera más amplia nuestra presencia en la ciudad. Para ello se desarrollará la siguiente promoción inicial:

- Descuento del 30% cualquiera de las tarifas/servicios que ofrece el centro durante los 3 primeros meses de apertura
- Existe la posibilidad de contratar servicios por un periodo de un año (12 meses). Si así se produce por parte de un socio, además de percibir un descuento del 35% en el total de la factura como se indicaba anteriormente, se le regalará 1 mes adicional bajo la misma relación contractual que hubiese con anterioridad (tarifa básica. Combinada, VIP, etc.). Esta promoción permanecerá vigente durante un periodo de tres meses una vez abierto el centro deportivo.
- Para cada uno de los socios que se inscriban, independientemente del tipo de relación contractual que tengan con el centro deportivo (tarifa básica. Combinada, VIP, etc.), se le dará la oportunidad de contratar un servicio adicional de manera gratuita sin coste adicional alguno. Es decir, se podrá acceder a servicios adicionales tales como: una sesión de actividades colectivas, piscina climatizada, sesión de fisioterapia, etcétera. Al igual que en los casos anteriores, la promoción estará vigente durante los tres primeros meses de apertura del centro.

Las campañas promocionales que se llevarán a cabo de forma repetitiva a lo largo de todos los años, sin perjuicio de su modificación, podemos clasificarlas en función del mes en el que se desarrollen:

Enero, Febrero

Descuento del 40% cualquiera de las tarifas/servicios que ofrece el centro durante todo el mes de Enero.

Abril, Mayo, Junio

Descuento de un 40% a un 50%, dependiendo del tipo de servicio, en cualquiera de los servicios que ofrece el centro durante los meses de Abril y Mayo.

Septiembre

Descuento de un 40% a un 50%, dependiendo del tipo de servicio, en cualquiera de los servicios que ofrece el centro durante el mes de Septiembre.

También existirán promociones durante todo el año, utilizándose estas ofertas como herramienta para atraer clientes al centro en cualquier época del año.

- Al contratar servicios por un periodo de un año (12 meses) tanto por parte de un socio como de uno nuevo, se le regalarán 3 meses adicionales. Esta promoción permanecerá vigente durante todo el año.
- Cada una de las actividades del centro deportivo será la protagonista cada uno de los meses del año. Para ello, la contratación de dicho servicio en forma de tarifa libre llevará consigo un descuento del 30%. La distribución de las actividades en meses es la siguiente:
 - *Enero*: Pilates.
 - *Febrero*: Spinning.
 - *Marzo*: Aerobic.
 - *Abril*: Aqua aerobic.
 - *Mayo*: Step.
 - *Junio*: Spa.
 - *Julio*: Body pump.
 - *Agosto*: Fitball.
 - *Septiembre*: Piscina climatizada.
 - *Octubre*: Sesión fisioterapia.
 - *Noviembre*: Centro nutricional (descuento del 30% en productos relacionados).
 - *Diciembre*: Paddel.

MISIÓN

Ofrecer servicios de cuidado de la salud a través de la práctica de actividades lúdicas y deportivas a clientes con alto ritmo de vida y escaso tiempo libre, haciendo compatible el ocio con la actividad profesional, de manera cercana y dinámica.

VISIÓN

Somos una empresa:

- Preocupada por la salud y el buen estado físico de las personas.
- Interesada en promover los hábitos de vida saludable.
- Comprometida con la protección del Medio Ambiente.
- Accesible y dinámica.

Identificación del Mensaje Publicitario, Visión, Imagen Corporativa

- Urbano, cosmopolita y dinámico.
- Accesible, saludable, natural, y cotidiano.
- Conceptos que rechazamos: competitivo, agresivo y elitista.
- Compromiso con el Medio Ambiente: plantar árboles, actividades al aire libre (no espectáculos de masas).

BRANDING

A continuación se muestra el logotipo de la empresa City Sport, S.L.



Figura 17 : Logotipo City Sport



Figura 18 : Logotipo City Sport Toledo

PUBLICIDAD

Acciones.

Acuerdos con Servicios turísticos: Tour-operadores, hoteles y hostales:

Suscribiremos convenios con tour-operadores, hostales y hoteles para hacerles llegar nuestras ofertas y promociones. Estos agentes y establecimientos recibirán comisiones variables que oscilarán entre el 20% y el 30%, en función del número de personas que envíen al centro y la franja horaria.

Ofreceremos la firma de un convenio de colaboración a los siguientes establecimientos hoteleros:

- Hotel Eurostars Toledo.
- Hotel Best Western Doménico.
- Hotel Alfonso VI.
- Hotel AC Ciudad de Toledo.
- Hotel La Albacía.
- Hotel Cigarral el Bosque.

Existirá siempre la posibilidad de establecer convenios con cualquier otro establecimiento que lo solicite.

Adicionalmente, suscribiremos un convenio con *Halcón Viajes* y la Web *Viajar.com*, ofreciendo similares condiciones a las mencionadas anteriormente.

Acuerdos con empresas y organizaciones empresariales.

- FEDETO:

Es la Federación de Empresarios de Toledo, dependiente de *CEPYME* y de la *CEOE*, es decir agrupa a gran cantidad de empresas de gran tamaño, pero también a muchas PYMES, de muy diversos sectores y actividades. Reúne a más de 70 organizaciones entre empresas, cooperativas y diversas asociaciones gremiales y empresariales en la región de Toledo

Nuestro objetivo será establecer un convenio de colaboración con *FEDETO*, que podría **realizar las siguientes acciones:**

- Enviar a los clientes folletos e información publicitaria acerca de nuestro centro.
- Servicio de intermediación para empresas afiliadas interesadas en ofrecer descuentos en nuestros servicios para beneficio de sus empleados.
- *City Sport* se convertiría en afiliada de *FEDETO*, con lo que podríamos beneficiarnos como empresa afiliada a la organización de los convenios ya existentes entre *FEDETO* y varios de sus empresas afiliadas.
- A cambio *City Sport* realizaría descuentos y promociones tanto para empresarios como para empleados de la empresas afiliadas a *FEDETO*.

- La asociación con *FEDETO* nos ayudará a ser conocidos en el ámbito empresarial de la provincia.
- CEAT:

Es la Confederación de Autónomos de España, y nos serviría para tener una mayor presencia entre los autónomos y pequeñas empresas.

Análogamente al caso de *FEDETO*, nuestro objetivo es firmar un convenio con *CEAT* por el cual *City Sport* realizaría descuentos y promociones para *CEAT* y sus afiliados a cambio de que *CEAT* ayude a la difusión y conocimiento e información acerca de *City Sport* en el ámbito empresarial.

Acuerdos con organizaciones Sindicales: CCOO, UGT y CSIF.

City Sport buscará fórmulas para ofrecer un trato preferente a los afiliados a CCOO, UGT y CSIF, que se concretará en una serie de ventajas promocionales para dichas asociaciones:

- Descuento del 10 %.
- Matrícula gratuita.
- Invitaciones para familiares y amigos de los afiliados.

La acción publicitaria se concretara en este caso en la aparición de publicidad de nuestro centro a través de la colaboración con las federaciones territoriales de *CCOO, UGT y CSIF* en la provincia de Toledo: Aparición de publicidad de *City Sport* en las hojas sindicales.

Sponsorización de equipos deportivos y asociaciones deportivas locales:

La ciudad de Toledo cuenta con una gran tradición en el atletismo español y organiza anualmente varias pruebas de aficionados anualmente.

City Sport sponsorizará los siguientes eventos:

- Trofeo "*Corpus*" Excmo. Ayuntamiento de Toledo.
- Cross "*Espada Toledana*".
- *Legua Urbana Julio Rey*.

- Paralelamente, *City Sport* esponsorizaría anualmente El *Día Mundial de la Raqueta*, una actividad organizada por el *Patronato Municipal de Toledo*.
- *Olimpiadas Deportivas Escolares*.

Cartelería y encartes publicitarios a nivel local:

Se dispondría la contratación de dos carteles publicitarios de *City Sport* de unas dimensiones de 8x4 metros de superficie total en los siguientes emplazamientos de la Ciudad de Toledo:

- Rotonda de la Carretera de Avila.
- Entrada a la Urbanización “San Bernardo”.

La contratación se realizaría a través del Ayuntamiento de Toledo, y la elaboración y montaje de dichos soportes se le encargaría a la agencia de publicidad *Tangente*

Publicidad en medios de prensa locales:

- Contrataremos dos encartes publicitarios en dos medios informativos locales de Toledo de publicación diaria, La Tribuna de Toledo y la edición local de ABC.
- También contrataremos sendos encartes en las revistas locales de publicación semanal ECOS y AQUÍ.

Página Web

- Se encargara a la Agencia de Publicidad *Tangente* el diseño y elaboración de una pagina web de *City Sport* en la que se ofrecerá todo tipo de información acerca de nuestro centro a nuestros abonados o a cualquier otra persona interesada.

Selección de Medios: Justificación***Acuerdos con Servicios turísticos: Tour-operadores, hoteles y hostales:***

Los hoteles mencionados, en el apartado anterior, están situados en lugares céntricos de Toledo. Se trata de hoteles con un tamaño medio de 20 habitaciones y que carecen de instalaciones complementarias de ocio, como puedan se gimnasio o Spa.

De igual manera City Sport puede sacar partido a sus instalaciones de Spa, ya que no se trata de un servicio de consumo cotidiano.

Por tanto, a la vez que ofrecemos un servicio complementario para los hoteles mencionados, conseguimos incrementar nuestra ocupación.

Acuerdos con empresas y organizaciones empresariales.

Los acuerdos con las organizaciones empresariales FEDETO y CEAT serán importantísimos ya que nos permitirá acceder a los centros de trabajo para captar clientes colectivos.

También será importante para la potenciación de la imagen de la empresa en el ámbito empresarial, y en la posibilidad de poder establecer colaboraciones y acciones conjuntas de *City Sport* con las empresas afiliadas a estas organizaciones.

Acuerdos con organizaciones Sindicales: CCOO, UGT y CSIF.

Los convenios con las dos organizaciones sindicales mayoritarias nos permitirán un contacto directo con los trabajadores de muchas empresas radicadas en Toledo. El acuerdo con CSI-CSIF nos permitirán una especial difusión entre el numeroso cuerpo de funcionarios radicado en Toledo entre el la Junta de Castilla-La Mancha, la Diputación Provincial de Toledo y el propio Ayuntamiento de Toledo.

Sponsorización de Equipos deportivos y asociaciones deportivas locales:

- Trofeo “Corpus” Excmo. Ayuntamiento de Toledo:
Prueba para aficionados organizada por el Ayuntamiento de Toledo anualmente. Se pretende con la sponsorización una importante presencia y difusión entre los aficionados locales al deporte a nivel amateur.
- Cross "Espada Toledana":
Prueba de cross anual organizada por el Club Atletismo Toledo en la que participan tanto aficionados como profesionales. Congrega anualmente en Toledo a multitud de aficionados locales al Atletismo
- Legua Urbana Julio Rey:
Carrera Popular Urbana en la que se recorren las calles de Toledo. Recibe el nombre de un prestigioso atleta originario de la ciudad de Toledo. Es una

prueba incluida en el calendario oficial de la Real Federación Española de Atletismo.

- **Día Mundial de la Raqueta**

Actividad organizada por el Patronato Municipal en el que más de 300 niños disfrutaron de la práctica del tenis al aire libre bajo la atenta mirada de los monitores encargados. El patrocinio de esta actividad es una buena oportunidad de reforzar nuestra imagen de cercanía y dinamismo.

- **Olimpiadas Deportivas Escolares.**

Este evento involucra a los niños de los diferentes colegios de la ciudad de Toledo, en la que estos toman parte en diversas actividades deportivas, compitiendo por equipos entre los colegios. La competición se celebra durante una semana al año. La presencia de City Sport en este evento es una muestra de la implicación de City Sport en la comunidad.

Cartelería y encartes publicitarios a nivel local:

La ubicación céntrica de estos dos carteles publicitarios nos permitirá obtener un elevado número de impactos, debido a la alta densidad de tráfico que circula en estas zonas.

Publicidad en medios de prensa locales:

Tanto los diarios como las publicaciones semanales mencionadas, son de amplia lectura en la ciudad.

Página Web:

La elaboración de una página web, permitirá una difusión más rápida de *City Sport*, así como la posibilidad para nuestros abonados de disfrutar de los siguientes servicios:

- Altas y bajas de abonados.
- Pagos de recibos de abonados.
- Horarios previstos de las actividades deportivas y otras actividades en grupo (clases).

- Información sobre la disponibilidad de instalaciones deportivas.
- Información general sobre tarifas, modalidades deportivas, actividades en grupo, etc.

Recursos Técnicos y Humanos

La acción publicitaria será responsabilidad de nuestro staff de Marketing y RRPP, que se encargara de la organización de los diferentes acuerdos o eventos en los que *City Sport* se involucre, bien como sponsor o como socio.

No obstante, el Director General de City Sport, debido a la importancia que en algunos casos puede tener una acción publicitaria, podrá supervisar e intervenir si lo cree conveniente.

RELACIONES PÚBLICAS

Merchandising

- **Productos.**

Los siguientes productos formarán parte de nuestro merchandising:

- Camisetas.
- Gorras.
- Pegatinas.
- Bolígrafos.
- Llaveros.
- Calendarios.

- **Destinatarios.**

Los destinatarios de nuestro merchandising serán:

- Nuestros abonados a los que se hará entrega de alguno de nuestros productos anualmente.
- Las empresas asociadas a FEDETO y CEAT.

- Los participantes en los eventos sponsorizados por *City Sport*.
- **Proveedores**

Nuestro proveedor único para merchandising será la empresa *Bilbotex*, que nos suministrará con los productos necesarios. Esta empresa es especialista en suministrar productos promocionales y de obsequios para clientes en toda España.

Subcontratar todo a una única empresa nos permitirá reducir nuestros costes de aprovisionamiento de Merchandising, pues de lo contrario, habríamos de recurrir a encargar cada uno de los productos a una empresa diferente, con el consiguiente aumento en los costes al tener que hacer frente a los costes de transporte.

Otros posibles Proveedores: Sertext, Camac-Iberia, Herventis

Presupuesto de Merchandising.

Merchandising	Unidades	Coste/ud	Coste total
Trípticos	3.000	0,20 €	600 €
Camisetas	500	6,00 €	3.000 €
Gorras	500	2,00 €	1.000 €
Bolígrafos	1.000	0,30 €	300 €
TOTAL			4.900 €

Tabla 27 : Presupuesto de Merchandising

Presencia en la Sociedad

Nuestra presencia en la sociedad estará vinculada en todo momento al deporte y al desarrollo de actividades deportivas a nivel local y amateur, de tal manera que *City Sport* sea una marca prestigiada en la sociedad asociada a los valores incluidos en nuestra visión: urbano, dinámico, cercano, accesible, saludable, natural y cotidiano.

De acuerdo con estos valores, la presencia en la sociedad e *City Sport* se centrará en:

- Presencia en el mundo del deporte amateur a través de la sponsorización de actividades deportivas locales, detalladas en nuestro Plan de Publicidad.

- Presencia en el mundo laboral a través de nuestros acuerdos con *CCOO*, *UGT* y *CSIF*, y a través de nuestros acuerdos con las asociaciones empresariales *FEDETO* y *CEAT*.

RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Varios son los proveedores que se han considerado a la hora de acondicionar el centro deportivo. La clasificación de proveedores se presenta a continuación. Al final del proyecto se incluyen los catálogos con toda la maquinaria que se utilizará finalmente en el desarrollo del centro deportivo.

Nombre	Dirección web	Logotipo
TECNOSPORT	www.tecnosport.es	
BH FITNESS	www.bhfitness.es	
REEBOK	www.reebok.es	
CYBEX	www.ecybex.com	
KEISER	www.keiser.com	
JEAN LOUIS DAVID	www.jeanlouisdavid.com	
NATUR HOUSE	www.naturhouse.com	

Tabla 28 : Relaciones con los proveedores

ASPECTOS LEGALES

Es necesario tener en cuenta algunos aspectos legales que son fundamentales en la vida de un centro deportivo. Muchas de las actividades que se realizan necesitan de una licencia para poder realizarse y obtener la denominación original que la mayor

parte del mundo conoce (e.g. body pump, spinning). De igual modo, la contratación de la licencia de explotación de dichos servicios da derecho a un conjunto de beneficios que se detallan a continuación:

- Formación continuada del personal dedicado a dichas actividades: spinning, body pump, fitball. El periodo en el que se producen dichas clases de formación es de 3 meses.
- Curso de formación inicial del personal.

Para realizar todas estas actividades el centro deportivo establecerá se afiliará a la Asociación Española de Fitness y Aerobics (AEFA).



Las condiciones generales de la afiliación son:

- Tarifa mensual de afiliación.
- Plazo de afiliación. El periodo inicial de afiliación es de 3 meses con periodos prorrogables de un año como máximo.
- Cancelación. Debe realizarse 40 días antes del final de afiliación.
- Obligaciones:

Solo se pueden realizar la clases del programa de afiliación en las instalaciones del centro deportivo.

De igual manera, solo se podrán impartir las clases por el personal cualificado y acreditado por la AEFA.

Los programas a los que nuestro centro deportivo se afiliará serán los comentados anteriormente (spinning, body pump, fitball). El coste en el que se incurre es el siguiente:

	Precio
Coste del primer programa	190 €
Resto de programas (por programa adicional)	80 €
Número de programas contratados	3
Total	430 €

Tabla 29 : Costes de afiliación a la asociación AEFA

Las condiciones de la afiliación garantizan un mínimo de 4 profesores con derecho a formación a cargo de la asociación por cada una de las actividades afiliadas, garantizando así nuestras necesidades de personal para cada una de las actividades.

RESUMEN DE GASTOS

En la siguiente tabla se resumen los gastos que representan las acciones de marketing que se han proyectado en el presente plan.

Acciones	Precio	Cantidad	Presupuesto
Carteles Publicitarios	3.000 €	2	6.000 €
Encartes Publicitarios		8	24.400 €
Publicidad en prensa local	200 €	48	9.600 €
Creación de página Web			1.500 €
Patrocinio de eventos	2.000 €	5	10.000 €
Merchandising			4.500 €
Presupuesto Total			56.000 €

Tabla 30 : Resumen de gastos en Marketing

MECANISMOS E INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Mecanismos de seguimiento

Para poder medir la gestión de nuestra instalación deportiva el primer paso a seguir será identificar que es lo que se quiere conseguir, es decir, crear objetivos que sean mensurables. Asimismo, para obtener una información integrada de la gestión, que irá más allá del Plan de Marketing, los objetivos mencionados se desarrollarán desde cuatro perspectivas que se resumen a continuación:

- **Perspectiva financiera**

Refleja la Estrategia Financiera de la compañía. Es la Estrategia de más alto nivel. Recoge objetivos de los resultados financieros deseados, pero no de cómo conseguirlos.

- **Perspectiva de clientes**

Apoya a la Estrategia financiera, es decir, recoge los objetivos de los resultados que esperamos obtener en nuestros clientes para alcanzar los objetivos financieros fijados.

- **Perspectiva de procesos internos**

Refleja las actividades o procesos críticos para crear la proposición de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes.

- **Perspectiva de recursos**

Recoge todos aquellos objetivos de los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.) que van a garantizar nuestro éxito presente y futuro, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores.

En función de los objetivos que se planteen para cada una de las perspectivas surgirán indicadores que permitirán medir su grado de consecución.

A continuación se detallan algunos de los factores a tener en cuenta en cada una de las perspectivas a la hora de elaborar un mapa estratégico para una empresa como City Sport, S.L. Posteriormente se incluyen algunos indicadores de evaluación de nuestro Centro. Finalmente se llega a una propuesta de Mapa Estratégico para los primeros años de funcionamiento del Centro.

Perspectiva financiera

- ¿Qué resultados económicos permitirán obtener un resultado positivo en la cuenta de explotación?
- ¿Cuál debe ser el crecimiento de nuestro resultado económico?
- ¿Cómo podemos ser más eficientes?

Perspectiva de clientes

- ¿Qué segmentos de clientes utilizan las instalaciones?
- ¿Cuál es el segmento prioritario para nuestra organización?
- ¿Qué nivel de satisfacción tienen nuestros clientes?
- ¿Qué impacto tienen sobre nuestros clientes las acciones comerciales?

Perspectiva de procesos internos

- ¿Qué servicios debemos desarrollar para satisfacer a nuestros clientes?
- ¿Qué debemos mejorar en el proceso de realización de nuestras actividades dirigidas?
- ¿Cómo mejoramos la eficiencia en el proceso de mantenimiento?
- ¿A qué nivel de calidad se compromete City Sport?
- ¿Cómo gestionamos la ocupación de la instalación deportiva?

Perspectiva de recursos

- ¿Qué habilidades y conocimientos necesita adquirir nuestro personal en los próximos años?
- ¿Qué tipo de tecnología son necesarios en la empresa en los próximos años?
- ¿Qué tipo de comportamientos se debería desarrollar en la empresa a lo largo de los próximos años?

Una vez construido el mapa estratégico final será necesario disponer de una herramienta tecnológica que nos permita visualizarla de forma digital y gestionarla conociendo de forma constante el nivel de consecución de los objetivos, mediante códigos semafóricos o porcentuales. Un sistema de estas características además

permite incluir alarmas y planes de acción para los responsables de cada Centro y en cada nivel del organigrama.

Indicadores de seguimiento

Antes de establecer una lista coherente de indicadores es necesario saber qué se quiere evaluar en el Centro. Para ello, se deberán identificar aquellos indicadores de medida relevantes en el servicio, aquellos que ayudarán en el análisis de la satisfacción de cliente o de la optimización de la cuenta de resultados.

El siguiente paso es saber cuándo evaluar. Existen dos opciones o la combinación de ambas. Se podrán hacer análisis de tipo longitudinal (a lo largo del tiempo) o transversal (evaluar en momentos concretos, diferentes parámetros del servicio)

Será también importante conocer cómo se va a evaluar. En el caso del Centro City Sport, los indicadores de medida se dividirán por áreas: actividades, recursos humanos, atención al cliente, mantenimiento, etc.

A continuación se destacan **algunos de los indicadores que se podrán utilizar en la gestión de las instalaciones** de City Sport. Estos indicadores deberán resultar fácilmente registrables, en tiempo y forma y deberán aportar información relevante para la toma de decisiones.

Indicadores del área de actividades

Son indicadores que se podrán manejar para analizar el programa de actividades y servicios de City Sport y su idoneidad en cuanto a tipo de clases, horas ofertadas, perfil de usuarios, etc.

- **Número de sesiones semanales por cada actividad**

En las actividades “no dirigidas”, se determina el criterio de sesión en 45 minutos en zona de aguas y en 1 hora en sala de fitness, padel, etc.

- **Capacidad Global Simultanea (C.G.S.)**

Es el número máximo de usuarios que permite una actividad en función del espacio y/o del ratio alumnos/profesor

- **Overbooking por actividad**

Número de usuarios que acoge una actividad sobre su C.G.S

- **Número de usos totales mensuales por actividad y sexo**

Se considerarán los usos en base al tiempo de la sesión

- **Coefficiente de uso por franja horaria**

Conociendo la oferta y los usos determinaremos el porcentaje de uso por franja horaria.

- **Porcentaje de inscripción por actividad**

Porcentaje de inscritos sobre el total de plazas ofertadas en las actividades que requieren inscripción previa.

Indicadores del área de atención al cliente

Esta área tiene una enorme relación con el área de actividades, la cual deberá adecuar el programa de servicios al perfil de los usuarios, horarios de asistencia a la instalación, etc.

- **Tanto por ciento de abonos por tipo de pago**

Indicando el porcentaje de pagos mensuales, trimestrales, anuales, etc.

- **Precio medio del abono**

Se podrá determinar en base a la media ponderada de las cuotas teniendo en cuenta los porcentajes por tipo de cuota y por tipo de pago

- **Número de entradas**

Por días de la semana, franjas horarias, edad y sexo.

- **Tiempo medio de estancia**

Por días de la semana, franjas horarias, edad y sexo.

- **Total mensual de altas de abonados**

El primer día de cada mes se recontará el número de abonados que se dio de alta durante el mes anterior.

- **Total mensual de bajas de abonados**

El día primero de cada mes se recontará el número de bajas del mes anterior

- **Tanto por ciento de fidelización**

Responde a la siguiente fórmula: $-(\text{número de bajas del mes} \cdot 100 / \text{abonados al inicio del mes}) + 100$

- **Tasa de deserción (TD)**

Es igual a al siguiente fórmula: $(\text{número de bajas de abonados al inicio del año} / \text{nº de abonados al inicio del año}) \cdot 100$

- **Tasa de retención (TR)**

Igual a $(100 - TD)$

- **Vida media (VM)**

Igual a $(1 / TD) \cdot 100$

- **Dimensión futura (DF)**

Igual a $\text{altas mensuales} \cdot VM$

- **Número de altas de antiguos clientes**

Sólo se contabilizan aquellos clientes con más de 4 meses de baja.

Indicadores del área de Recursos Humanos

Entendiendo a nuestros empleados como el mejor activo para City Sport, la evaluación y análisis de esta área es vital.

- **Número de trabajadores por puesto de trabajo, media y sexo.**

- **Número de jornadas completas por puesto de trabajo**

Se determinará dividiendo el total de horas de servicio entre 40.

- **Número de horas mensuales de baja por puesto**

- **Porcentaje de absentismo por puesto de trabajo**

Sólo contabilizarán las bajas médicas o laborales.

- **Número de altas, bajas y/o modificaciones de contrato por puesto de trabajo**
- **Número de horas formativas y coste por puesto de trabajo**
Se determinará el tipo de información, los asistentes, el importe económico de dicha acción...
- **Permisos disfrutados y pendientes por trabajador.**
Se tendrán en cuenta los establecidos por el convenio colectivo
- **Vacaciones disfrutadas y pendientes por trabajador**
- **Número de horas extraordinarias por trabajador.**

En definitiva, se podría resumir todo lo anterior con una regla sencilla consistente en medir únicamente lo relevante, de un modo sencillo, con una metodología participativa y convertir el dato obtenido en una herramienta para la futura toma de decisiones y para la corrección de las desviaciones.

ANEXO I. PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO

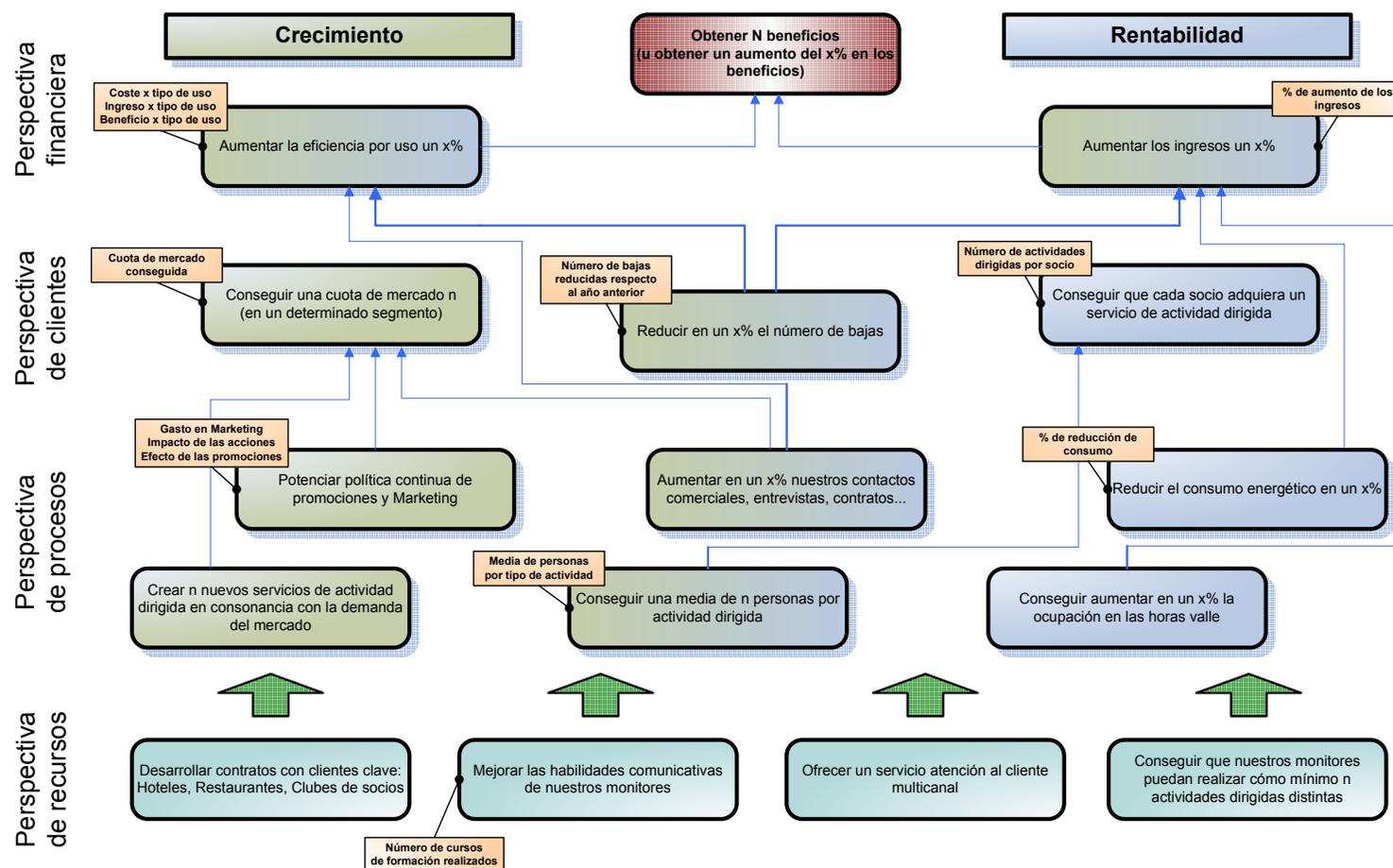


Figura 19 : Propuesta de Mapa Estratégico

ANEXO II. PROPUESTA DE MERCHANDISING

Presupuesto

Presupuesto Publicidad y RRPP 2011	Periodicidad	Unidades	Coste / ud.	Coste total
Merchandising				
Tripticos	-	600	0 €	240 €
Camisetas	-	1.200	2 €	2.724 €
Gorras	-	1.200	1 €	862 €
Pegatinas	-	1.200	0 €	420 €
Bolígrafos	-	1.200	0 €	300 €
Cartelería Urbana	Anual	2	1.500 €	3.000 €
Prensa Local				
La Tribuna	1 Encarte/Semana	52	150 €	7.800 €
ABC	1 Encarte/Semana	52	250 €	13.000 €
ECOS	1 Encarte/Semana	52	100 €	5.200 €
AQUÍ	1 Encarte/Semana	52	100 €	5.200 €
Sponsorización				
Trofeo Corpus	Anual	5	300 €	1.500 €
Cross Espada Toledana	Anual	5	300 €	1.500 €
Legua Urbana Julio Rey	Anual	5	300 €	1.500 €
Día Municipal de La Raqueta	Anual	5	300 €	1.500 €
Olimpiadas Deportivas Escolares	Anual	8	300 €	2.400 €
TOTAL				47.146 €

Tabla 31 : Anexo - Presupuesto de publicidad y RRPP

Incidencia sobre Ventas de las acciones propuestas

Accion	Duracion/Frecuencia	Incidencia estimada en Ventas
Merchandising		10%
Tripticos	Prolongada en el año	3%
Camisetas	Prolongada en el año	3%
Gorras	Prolongada en el año	2%
Pegatinas	Prolongada en el año	1%
Boligrafos	Prolongada en el año	1%
Carteleria Urbana	Prolongada en el año	15%
Prensa Local		20%
La Tribuna	1 Vez/Semana	7%
ABC	1 Vez/Semana	9%
ECOS	1 Vez/Semana	2%
AQUÍ	1 Vez/Semana	2%
Sponsorizacion		25%
Trofeo Corpus	1 Día /Año	6%
Cross Espada Toledana	1 Día /Año	9%
Legua Urbana Julio Rey	1 Día /Año	7%
Dia Municipal de La Raqueta	1 Día /Año	1%
Olimpiadas Deportivas Escolares	1 Semana /Año	2%
Convenios		30%
FEDETO	Anual	12%
CEAT	Anual	5%
CCOO	Anual	4%
UGT	Anual	4%
Halcón Viajes	Anual	1%
Viajar.com	Anual	1%
Hotel Eurostars Toledo	Anual	1%
Hotel Best Western Doménico	Anual	1%
Hotel Alfonso VI	Anual	1%

Tabla 32 : Anexo - Incidencia sobre ventas de las acciones propuestas

Identificación del Mensaje Publicitario

El mensaje publicitario escogido ha sido obra de la Agencia de Publicidad con la que hemos trabajado, Tangente que ha elaborado su mensaje publicitario en base a la misión y visión de la empresa.

Relación de Convenios y Acuerdos con fines publicitarios

Empresa/Organización	Sector	Objetivo	Servicio	Descuento
FEDETO	Empresarial	Publicidad y difusión en el ámbito empresarial	Descuentos afiliados	25%
CEAT	Empresarial	Publicidad y difusión hacia PYMEs	Descuentos afiliados	10%
CCOO	Sindical	Publicidad y difusión en el ámbito laboral	Descuentos afiliados	10%
UGT	Sindical	Publicidad y difusión en el ámbito laboral	Descuentos afiliados	10%
Halcón Viajes	Turismo	Captación de Turistas y visitantes	Comisión	-
Viajar.com	Turismo	Captación de Turistas y visitantes	Comisión	-
Hotel Eurostars Toledo	Turismo	Captación de Turistas y visitantes	Comisión	-
Hotel Best Western Doménico	Turismo	Captación de Turistas y visitantes	Comisión	-
Hotel Alfonso VI	Turismo	Captación de Turistas y visitantes	Comisión	-

Tabla 33 : Relación de acuerdos con fines publicitarios

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIGRAMA GENERAL

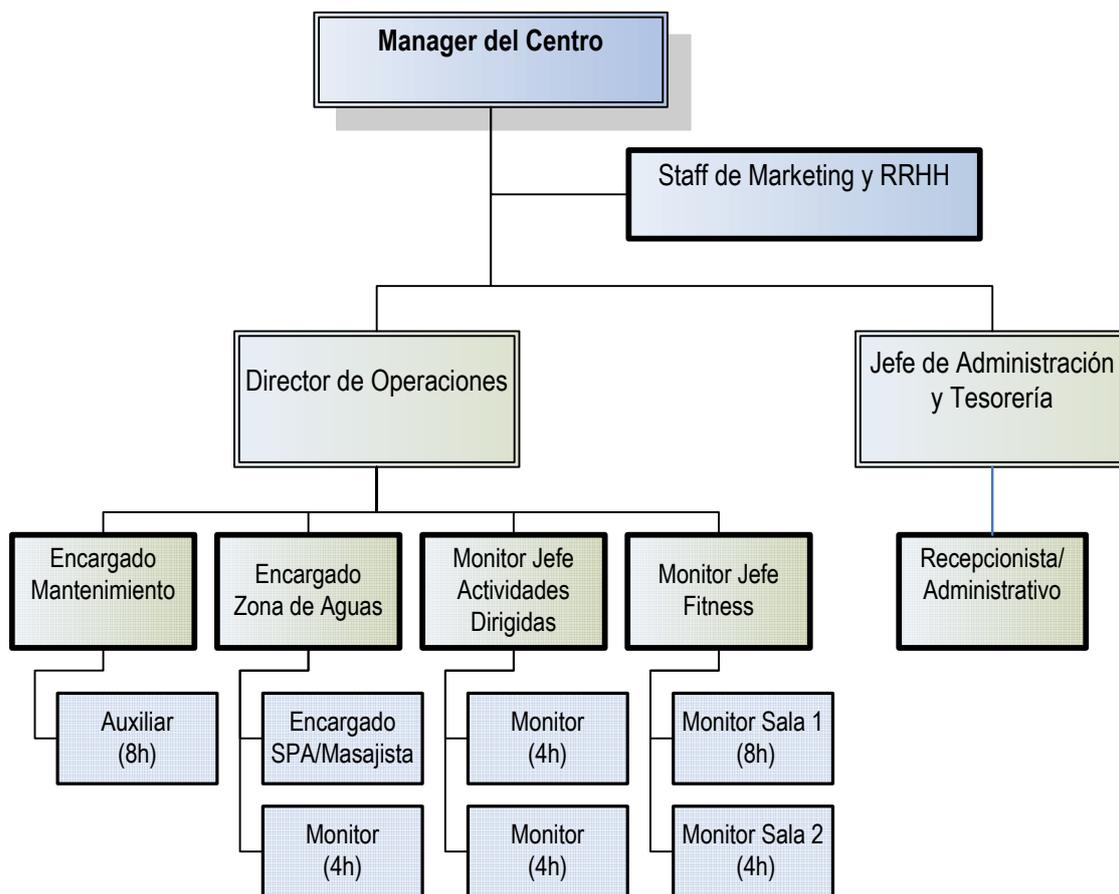


Figura 20 : Organigrama general

NECESIDADES DE PERSONAL

Para City Sport, S.L. el capital humano es el activo más importante, teniendo en cuenta que la estrategia escogida es la diferenciación a través un servicio personalizado y centrado en las necesidades específicas de nuestros clientes. Los profesionales de nuestro centro tienen que ser consultores en bienestar de nuestros socios. Es por ello que nuestra política de recursos humanos será crítica a la hora de conseguir nuestro objetivo. Es fundamental la implicación de los profesionales de City Sport con la filosofía de nuestro negocio.

La interiorización de los valores de City Sport por nuestros empleados, su motivación y conseguir su máximo desarrollo profesional constituyen los principios rectores de nuestra política de recursos humanos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nivel I: Dirección

Director General/Manager del Centro.

- **Funciones:**

De Dirección general: es el máximo responsable de la gestión del centro, así como el que define las líneas estratégicas principales.

Dentro de sus atribuciones se encontrarán, además de las propias de un Director General como tal, el apoyo al área financiera y la gestión de RRHH.

- **Formación:**

Para este cargo será necesaria formación universitaria, experiencia previa en dirección empresarial y conocimientos de Finanzas y de RRHH. La edad mínima para este cargo será de 30 años.

- **Habilidades y competencias:**

Se valorará especialmente la capacidad de liderazgo, de comunicación, de trabajo en equipo y el compromiso con el proyecto empresarial.

- **Retribución anual: 35.000 € anuales.**

Staff de Marketing y Ventas.

- **Funciones:**

Esta persona será un staff, adjunto a la Dirección General que se encargará de la política de Comunicación de la empresa, así como de la organización comercial y de Marketing.

- **Formación:**

Para el correcto desempeño de este cargo será necesaria formación universitaria o de postgrado en el área de Marketing.

- **Habilidades y competencias:**

Teniendo en cuenta que su labor condensa las funciones de un departamento de marketing y ventas en una sola persona, es fundamental que la persona elegida sea versátil (capaz de enfrentarse a problemas de distinta naturaleza), es necesario que tenga un marcado perfil comercial y facilidad de relaciones interpersonales.

- **Características Adicionales:**

Este cargo es clave por cuanto se encarga de la gestión del Marketing, la publicidad y la comunicación. El staff de MK y ventas tendrá que ser capaz de llegar a nuestro mercado potencial y desarrollar acciones que ataquen a posibles nuevos nichos de mercado.

La evolución de los indicadores de ventas es el mejor indicador de la calidad del desempeño de este profesional.

- **Retribución anual: 25.200 €.**

Director de Operaciones.

- **Funciones:**

Será el responsable del área de Operaciones: se encargara de supervisar, controlar y definir los cuatro tipos de actividades principales del centro. Es decir, las actividades de zona de aguas, dirigidas y de fitness, de igual

manera supervisará el mantenimiento de las instalaciones y podrá adoptar medidas de acuerdo a criterios de ocupación y calidad respecto de las actividades que se van a ofertar.

- **Formación:**

Será necesaria titulación INEF o de magisterio de educación física y experiencia previa en Dirección de Centros deportivos.

- **Habilidades y competencias:**

De él dependerá el correcto funcionamiento diario de nuestro centro, por ello se valorará la capacidad de trabajo, de disciplina y la actitud perfeccionista de candidato.

- **Características Adicionales:**

Este puesto es parte esencial en nuestra plantilla: es responsable del correcto funcionamiento de nuestro centro, del correcto mantenimiento de las instalaciones y del buen ambiente y convivencia en las salas deportivas.

El proceso de selección de este puesto se hará a través de un **head hunter** entre las empresas proveedoras de equipos y actividades.

Dispondrá de la facultad, compartida con la dirección, de establecer las reglas de convivencia del centro y deberá hacerlas cumplir a los socios bien directamente o bien a través de sus subordinados.

- **Retribución anual: 28.000€.**

Jefe de Administración y Tesorería.

- **Funciones:**

Controlar, supervisar y dirigir toda la administración, la contabilidad y la Tesorería.

- **Formación:**

Se pedirá alguna experiencia previa de trabajo en gestoría o en administración.

- **Habilidades y competencias:**

Se valorará especialmente la capacidad de trabajo y el compromiso con la empresa de los candidatos, ya que manejará cuestiones de suma importancia y de necesaria confidencialidad.

- **Características Adicionales:**

Dentro de sus atribuciones estará el control de los procesos de alta y baja de abonados, llevando un registro puntual de los mismos.

Asimismo se encargara de la organización de eventos especiales. Contará a su cargo con dos recepcionistas y administrativos que le asistirán en su tarea.

- **Retribución anual: 22.400 €.**

Nivel II: Encargados de área

Encargado de Mantenimiento.

- **Funciones:**

Encargado de todas las tareas de Mantenimiento: limpieza y correcto estado de los equipos e instalaciones del centro.

- **Formación:**

Los candidatos deberán tener experiencia previa habiendo trabajado como responsables de mantenimiento de algún tipo de instalaciones como puedan ser centros deportivos, piscinas o gimnasios.

- **Habilidades y competencias:**

Capacidad de gestión.

- **Características Adicionales:**

Consideramos muy importante que esta actividad la realicen personas integradas en la organización, ya que es una actividad crítica para la nuestra política de calidad, de forma que así se asegure el perfecto estado de las instalaciones y de los equipos para proporcionar un mejor servicio al abonado.

Contará a su cargo con la ayuda de dos auxiliares.

- **Retribución anual: 15.400€.**

Encargado de Zona de Aguas.

- **Funciones:**

Encargado de gestionar la zona de aguas del centro, esto es, la piscina y el servicio SPA del Centro.

Realizara funciones de Socorrista, así como clases de Natación para nuestros abonados.

- **Formación:**

Se pedirá el título oficial de Socorrismo y Primeros Auxilios, a la vez que los candidatos a este puesto deberán tener experiencia previa en cursillos de natación y aqua-aerobic.

- **Habilidades y competencias:**

Orientación al cliente y perfil comercial.

- **Características Adicionales:**

Contará a su cargo con un responsable del Spa que realizarán las funciones de masajista y con un monitor a media jornada.

- **Retribución anual: 15.400€.**

Encargado de Actividades Dirigidas.

- **Funciones:**

Diseñar y ejecutar los programas de entrenamiento para abonados, seleccionando junto con el director de operaciones, las actividades proporcionadas por nuestros proveedores que más se adecuen a las necesidades de nuestros clientes.

- **Formación:**

Tener al menos la titulación en módulo superior de educación física, y experiencia como monitor de actividades deportivas.

- **Habilidades y competencias:**

Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación y enfoque a cliente.

- **Características Adicionales:**

Contará con la ayuda de un monitor a su cargo a media jornada. En función de la demanda se estudiará la posibilidad de incorporar otro monitor a media jornada o de que el ayudante lo sea a jornada completa.

- **Retribución anual: 19.600€.**

Encargado Area Fitness.

- **Funciones:**

Se encargará de supervisar y controlar las actividades relacionadas con el fitness, es decir, de la sala de musculación (máquinas de cardio, máquinas de peso y zona de peso libre) estando en todo momento a disposición del abonado para ayudarlo y aconsejarle.

Elaborará las tablas de ejercicio de los abonados.

- **Formación:**

Estar en posesión, al menos, del módulo superior de educación física. No será necesaria experiencia previa en el sector.

- **Habilidades y competencias:**

Orientación al cliente y perfil comercial.

- **Características Adicionales:**

Contará con la ayuda de dos monitores a tiempo completo para la ejecución de esta tarea.

Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los abonados, esto es, fidelizarlos.

- **Retribución anual: 19.600€.**

Nivel III: Auxiliares y monitores junior

Auxiliar de Mantenimiento.

- **Funciones:**

Se encargarán de la gestión diaria del vestuario, así como de la limpieza general de las instalaciones y aparatos.

- **Formación:**

Ser mayor de edad y disponer de documentación en regla.

- **Habilidades y competencias:**

Capacidad de trabajo.

- **Características Adicionales:**

La limpieza minuciosa de las instalaciones pretende crear una imagen de extremo cuidado por la higiene.

- **Retribución anual: 13.500€.**

Monitores de Zona de Aguas/Socorristas.

- **Funciones:**

Cubrirán la función de socorristas en la piscina y participarán en la prestación de cursillos, colaborando con el Encargado de la Zona de Aguas.

- **Formación:**

Se pedirá título oficial de Socorrismo y Primeros Auxilios.

- **Habilidades y competencias:**

Orientación al cliente y perfil comercial.

- **Retribución anual: 6.750€ (media jornada).**

Encargado Zona SPA/Masajista.

- **Funciones:**

Se encargará de realizar las actividades de SPA y masajista en nuestra Zona SPA.

- **Formación:**

Estar en posesión de algún título que permita acreditar la condición de masajista.

Se pedirá experiencia previa en este tipo de centros y cualificación oficial de masajista.

- **Habilidades y competencias:**

Perfil comercial y orientación al cliente.

- **Retribución anual: 15.000 €.**

Monitores de Actividades Dirigidas.

- **Funciones:**

Este monitor trabajará prestando ayuda al Encargado de las Actividades Dirigidas en la prestación de programas de entrenamiento y clases de nuestras diversas actividades.

- **Formación:**

Tener alguna titulación en educación física o estar en proceso de obtenerla.

- **Habilidades y competencias:**

Perfil comercial y orientación al cliente.

- **Retribución anual: 7.500 € (media jornada).**

Monitores de Sala.

- **Funciones:**

Los Monitores de Sala, se encargaran de complementar la labor del Encargado de Fitness.

Prestarán atención en todo momento a las necesidades del cliente, resolviendo sus dudas y aconsejándoles durante su estancia en nuestra zona Fitness

- **Formación:**

Tener alguna titulación en educación física o estar en proceso de obtenerla.

- **Habilidades y competencias:**

Orientación al cliente y perfil comercial.

- **Características Adicionales:**

Es fundamental que el Monitor de Sala se gane la confianza del cliente para la creación de un ambiente agradable, como nosotros pretendemos.

- **Retribución anual: 13.500€, jornada completa, y 6.750 €, media jornada.**

Recepcionista/Administrativo.

- **Funciones:**

Se encargaran de realizar el proceso de acogida de nuevos clientes: la bienvenida, el registro, enseñar las instalaciones e informar de los horarios y normas del centro.

Procesos administrativos, tales como: tramitación de quejas, gestión de facturas, documentación y registro informático.

- **Formación:**

Bachillerato superior y modulo de administrativo.

- **Habilidades y competencias:**

Perfil comercial y orientación al cliente.

- **Características Adicionales:**

Se encargaran de todas estas funciones en un horario continuado de jornada completa, pudiendo ser requerido por el Jefe de Administración para otras tareas adicionales.

- **Retribución anual: 13.500€.**

Personal Auxiliar.

Será contratado en las mismas condiciones que el personal normal el resto del año, esto es, realizando las mismas funciones y con la misma retribución.

Su contratación será eventual.

El personal para cuya sustitución se contrate en periodos de vacaciones y bajas laborales a personal adicional corresponderá a puesto auxiliares o de monitores junior.

POLÍTICA RETRIBUTIVA.

El centro contará con 16 trabajadores: 12 a jornada completa y 4 a media jornada, además del personal de apoyo, necesario para el cubrir los tiempos de descanso y vacacionales de la plantilla. En abanico salarial va desde los 35.000 euros del Director General a los 13.500 euros de los auxiliares. Los **gastos salariales anuales** del centro, ascienden a **344.000 euros**, lo que, aproximadamente representa unos **18.500 euros al mes**.

Gastos de personal	Salario mensual	Salarios temp.	S.S. mes	Mensual total	Salario anual	S.S. anual	Anual total
Dirección General	2.500		750	3.250	35.000	10.500	45.500
Staff de RR PP y Ventas	1.800		540	2.340	25.200	7.560	32.760
Gerente de Operaciones	2.000		600	2.600	28.000	8.400	36.400
Jefe de Admón. y Tesorería	1.600		480	2.080	22.400	6.720	29.120
Encargado de mantenimiento	1.100		330	1.430	15.400	4.620	20.020
Encargado Aguas/Socorrista	1.100		330	1.430	15.400	4.620	20.020
Encargado Act. Dirigidas	1.400		420	1.820	19.600	5.880	25.480
Encargado de Fitness	1.400		420	1.820	19.600	5.880	25.480
Mantenimiento	900	900	270	1.170	13.500	4.050	17.550
Monitor Piscina (4h)	450	450	135	585	6.750	2.025	8.775
Encargado del Spa/Masajista	1.000	1.000	300	1.300	15.000	4.500	19.500
Monitor de Act. Dirigidas 1 (4h)	500	500	150	650	7.500	2.250	9.750
Monitor de Act. Dirigidas 2 (4h)	500	500	150	650	7.500	2.250	9.750
Monitor de Sala Fitness 1	900	900	270	1.170	13.500	4.050	17.550
Monitor de Sala Fitness 2 (4h)	450	450	135	585	6.750	2.025	8.775
Recepcionista Administrativo	900	900	270	1.170	13.500	4.050	17.550
TOTAL	18.500		5.550	24.050	264.600	79.380	343.980

Tabla 34 : Gastos de personal (en euros)

RESTOS DE POLÍTICA DE PERSONAL

Selección y contratación.

Selección.

La selección del personal necesario se realizara de acuerdo con los más altos criterios de exigencia y profesionalidad por parte de nuestra Dirección de Recursos Humanos.

Como se especifica en nuestro Plan de Gestión de la Calidad, el sistema de selección y captación se realizara de la siguiente manera:

- Se llevarán a cabo bajo la Supervisión del Director General del Centro.
- Se establecerá un proceso de selección de personal que se desarrollará en las siguientes fases:
 1. Definición por parte de la Dirección de los puestos de trabajo a cubrir, estableciéndose sus requerimientos, condiciones y cualquier otro aspecto relevante.
 2. Publicación de la oferta en:
 - Anuncios en prensa escrita y diversas publicaciones del sector para comunicar la existencia de puestos de trabajo vacante, existiendo la posibilidad de la subcontratación a una agencia de empleo de la selección de los posibles candidatos.
 - La Universidad de Castilla-La Mancha tiene facultades en Toledo de INEF y de magisterio de educación física, y a través de su fundación universidad-empresa es posible ofertar prácticas a recién titulados.
 3. Recepción de los currículum.
 4. Comprobación de credenciales personales de aquellos candidatos más adecuados para los puestos vacantes. En algunos puestos se exigirá una certificación académica o el título oficial de Socorrista de forma imprescindible, mientras que en otros casos, esto no será necesario.

5. Entrevista del responsable de selección de personal con los posibles candidatos.
6. En el caso de los monitores, siendo la filosofía de nuestra empresa que nuestros monitores sean de primer nivel, pasarán un examen físico y técnico acerca de gimnasia deportiva y, en todo caso se valorará la orientación al cliente.

Formas de contratación.

Se contratará a nuestro personal en un régimen de contratación en función de su nivel dentro del organigrama:

- Auxiliares y Administrativos: contrato temporal de 6 meses renovable, por 6 mese más. A partir del cumplimiento de este segundo contrato pasarán a se fijos.
- Para nuestros monitores: contrato temporal de 6 meses renovable, por 6 mese más. A partir del cumplimiento de este segundo contrato pasarán a se fijos.
- Para nuestros mandos intermedios, contrato de seis meses de prueba y, en caso de continuar, se les hará un contrato fijo.
- Para nuestros directivos: se hará un contrato de prueba de 6 meses y en caso de continuar, se hará un segundo contrato de 5 años, cuya renovación dependerá de los resultados alcanzados por el centro.

Formación.

Debido a que el sector de los centros deportivos sufre cambios de tendencia (e.g. actividades que se realizan, etc.) de manera constante, es de vital importancia la formación continua del personal que compone parte del negocio, especialmente de los monitores de las salas de actividades. La mayor parte de esta formación se llevará a cabo por parte de personal externo en su mayoría de empresas de proveedores de actividades y aparatos.

Se podrá distinguir por tanto dos tipos de empleados en el centro (en lo que a tareas de formación se refiere):

- **Empleados en general.** Para ellos se realizará una sesión de acogida y junto con un pequeño curso inicial, referido a actividades a realizar en la empresa, técnicas comerciales y a los compromisos de calidad de servicio de nuestra organización, a la vez que se les asignará un coach para que les asigne tareas y evalúen su desempeño.
- **Monitores de salas de actividades y sala común.** Para estos empleados, además de la acogida y el curso inicial acerca de la empresa, será necesaria una formación acerca de la actividad a la que cada monitor vaya a dirigirse. Además, realizarán una formación continua, trimestral, que les permita conocer y ofrecer las últimas tendencias del sector a nuestros clientes. Esta formación, tanto la inicial como la de reciclaje, correrá a cargo de nuestros proveedores a los que se le abona mensualmente una cantidad en concepto de formación.

Planes de carrera profesional

Los centros se dividen en cuatro áreas funcionales: dirección general, administración, mantenimiento y operaciones. A la vez como ya se ha señalado existen tres niveles profesionales en el centro. De esta manera las posibles carreras profesionales serían las siguientes:

- **De los monitores junior o desde el área de operaciones:** podrían, siempre que acrediten el conocimiento suficientemente amplio de las actividades promocionar a puestos de encargado. Una segunda promoción y siempre que demuestren las habilidades necesarias de gestión podrían pasar a ser directores de operaciones, bien en el centro en el que estén trabajando en ese momento o bien en otro centro. Finalmente sólo podrán acceder a puestos de dirección mediante la promoción cuando acrediten estar en posesión de una titulación que les ha aptos para el management.
- **De los auxiliares de mantenimiento o desde el área de mantenimiento:** podrán pasar a ser encargados cuando conozcan todas las instalaciones del centro y como se deben mantener, o bien, previa formación en el centro, podrán pasar al área de operaciones.
- **De los administrativos o desde el área de administración:** los administrativos podrán promocionar a jefes de administración y, sólo en el

caso en el que se demuestre, un conocimiento global de la gestión del centro deportivo se podrá pasar a puestos directivos.

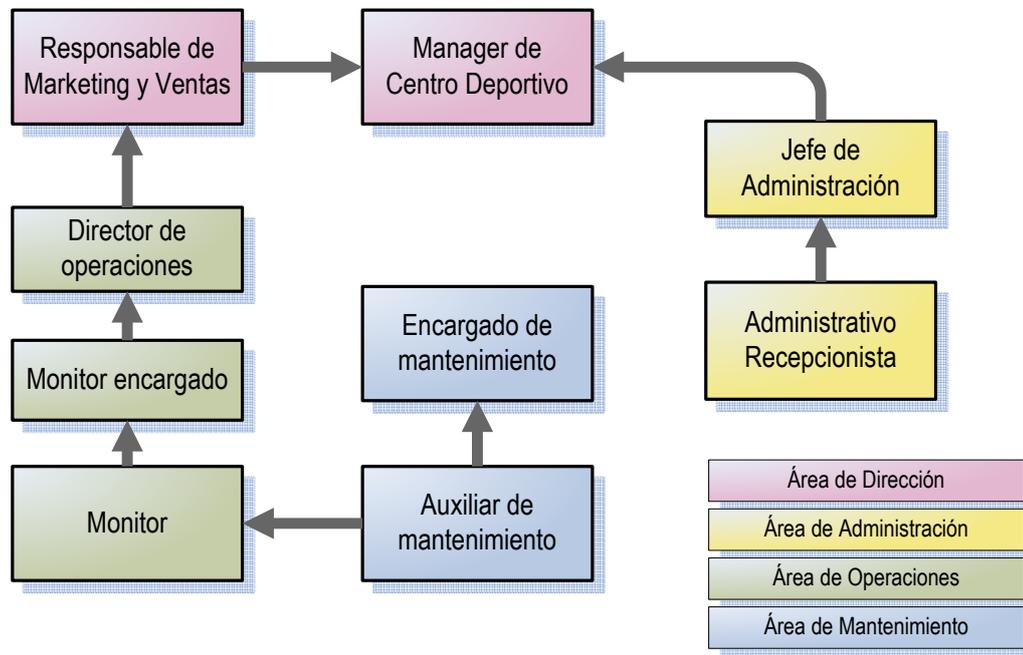


Figura 21 : Esquema de plan de carrera profesional

FUNCIONES A SUBCONTRATAR.

El centro subcontratará las siguientes funciones:

- **Servicios de asesoría jurídica:** la asesoría jurídica será prestada por un despacho de abogados de la ciudad que asesorará a la dirección en materia de contratos de alquiler y derechos de los consumidores.
- **Gestoría laboral:** se encargará del proceso de tramitación de nóminas, de los procesos de altas y bajas y de gestionar los despidos.
- **Servicios de técnicos** de reparación de las instalaciones.

POLÍTICA DE SEGURIDAD LABORAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Nuestra política de prevención de riesgos laborales se basará como es lógico en el cumplimiento con la legalidad vigente al respecto, además de con las exigencias de la Norma OSHA 18000 para la Prevención de Riesgos Laborales.

La Prevención de Riesgos Laborales es responsabilidad de la Dirección pero también del resto del personal. Cada empleado será responsable de hacer del lugar de trabajo un lugar seguro, dotando al personal de los medios y de los entrenamientos necesarios, de tal manera que todos los empleados estén preparados para trabajar de forma segura, cumpliendo con la legislación vigente al respecto.

Los empleados serán los encargados de fomentar un clima y ambiente de trabajo en el que exista una preocupación clara por la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

Con la intención de desarrollar una cultura preventiva, se establecerán unos estándares de seguridad y prevención que superen a los mínimos exigidos por la Ley. Dichos estándares consistirán en el **adiestramiento del personal** sobre los siguientes aspectos de seguridad:

- Elementos de Prevención y Protección de la Salud.
- Reglamento de Emergencias.
- Alineamiento de las exigencias de cada puesto de trabajo a la calificación y a la experiencia de cada empleado.
- Adecuada selección de los equipos de trabajo.

La Dirección, se encargará de implementar las medidas necesarias para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.

La Dirección pondrá en conocimiento de la empresa las posibles situaciones de riesgo que existan en el centro y las medidas necesarias para paliarlas.

PLAN FINANCIERO

INTRODUCCIÓN

A través del siguiente plan financiero se pretende dar una visión clara y objetiva de todas y cada una de las inversiones que se llevarán a cabo dentro del proyecto City Sport junto con un reflejo de su futura rentabilidad.

Para ello, se mostrarán diferentes documentos financieros del proyecto como son la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el estado del origen y aplicación de fondos y su evolución a lo largo del tiempo. Además, se llevará a cabo un análisis por descuento de flujos de caja por el que se determinará el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión y su Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

La proyección que se ha realizado es de 2+10 años. Los 2 años iniciales son de decalaje, que se utilizan para la edificación y acondicionamiento del terreno, y otros 10 años de operación del negocio.

ESTRUCTURA DE ACTIVO DE LA SOCIEDAD

La principal inversión, y por tanto principal activo de la sociedad, será:

- La adquisición del terreno.
- La edificación y el acondicionamiento del terreno. Dicha inversión se realizará progresivamente desde el primer año de decalaje, y se finalizará el primer año de actividad, ascendiendo dicha inversión a un total de algo más de dos millones de euros, aproximadamente.

Posteriormente se darán cifras acerca de la cuantía de las inversiones, pero se puede adelantar que aproximadamente un 86% de la inversión inicial está destinada a adquirir activos inmobiliarios. Además, se deben adquirir diferentes equipos:

- Equipos de gimnasio
- Equipos de agua para el spa y piscina, etc.

La valoración de estos equipos gira entorno a los 300.000 €. Tanto estos equipos como la edificación mencionada anteriormente se amortizará a un régimen determinado, tal y como se comentará más adelante.

La evolución de las inversiones en equipos (tanto en equipos de gimnasio como en equipos de agua) a lo largo del tiempo es incremental. Este incremento es de un 10% de año en año, necesario para reemplazar material obsoleto o que presenta ciertos desperfectos.

Junto con la partida de activos mencionada más arriba se cuenta con una partida de tesorería e inversiones financieras temporales (útil en el caso de existir excedentes de financiación). La cantidad de dinero reservada para tesorería se minimizará, recurriendo en algunos años a créditos a corto plazo en el caso en el que sea necesario. El incremento anual de dinero destinado a la partida de tesorería que se prevé es de un 5%.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El mayor peso de la partida de gastos está centrado dentro de los costes fijos, debido principalmente a los gastos de personal contratado y los gastos operativos. Los costes variables suponen una cantidad nada despreciable dentro de la cuenta de gastos, pero teniendo un valor muy inferior a la partida de costes fijos, aproximadamente los costes variables representan 1/6 de los costes fijos.

Desglosando la partida de costes (tanto fijos como variables) obtenemos el siguiente desglose:

- Costes fijos.
 - Gastos de personal.

Gastos operativos.

Publicidad.

- Costes variables.

Gastos de personal subcontratado.

Gastos de servicios profesionales (legal).

Promociones.

En otros gastos se incluyen aquellos del tipo: cuota de franquicias (necesaria para determinadas actividades dentro del centro deportivo), consumo de luz y agua, etc. El consumo de luz y agua es un gasto considerable dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias en negocios de este tipo, llegando a alcanzar un valor del 15% aproximadamente sobre el total de gastos.

La evolución de los gastos de personal es incremental a lo largo del tiempo, con un incremento del 5% anual.

Los gastos operativos se incrementan al igual que los gastos de personal año tras año, pero en este caso solamente un 4% anualmente.

BALANCE DE SITUACIÓN

El balance refleja la situación contable de una empresa a una fecha determinada. Se ha realizado un balance para cada uno de los años de actividad de la empresa, incluidos los dos primeros años de decalaje necesarios para constituir la empresa, edificar y acondicionar el terreno.

En primer lugar, es necesario comentar que la adquisición del terreno se lleva a cabo dentro del primer año de decalaje, ya que es completamente necesario para poder llevar a cabo ciertos trámites administrativos, tales como la solicitud de licencia y apertura.

Además de la adquisición del terreno, durante los dos primeros años de decalaje se han tenido en cuenta aspectos importantes tales como:

- Gastos de constitución de la sociedad (amortizables a una tasa del 20%).
- Gastos de servicios profesionales. En esta partida se incluyen los gastos correspondientes a la asesoría legal de la sociedad.

Durante los dos años de decalaje también se ejecutan las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio, en concreto, las correspondientes a la edificación y al acondicionamiento del local.

Justo al final de estos dos años, se lleva a cabo la compra de todos los equipos, tanto de agua como los pertenecientes al gimnasio.

TABLA DE AMORTIZACIONES

Otro aspecto importante es establecer la tabla de amortizaciones adecuada para cada tipo de bien de equipos. Los elementos a amortizar junto con sus tasas de amortización correspondiente (según establece el impuesto de sociedades) son:

equipos de gimnasia deportiva: amortización al 12% anual.

edificación y acondicionamiento del terreno: amortización al 8% anual.

equipos de agua (spa y piscina): amortización al 12% anual.

Todos los elementos susceptibles de ser amortizados lo serán al mayor ritmo posible con los beneficios fiscales que ello conlleva.

Todos los bienes se empiezan a amortizar a partir del primer año de operación de la empresa, es decir, justo tras los dos años iniciales de decalaje.

Otro gasto menor susceptible de ser amortizado a la hora de realizar la planificación financiera es el gasto de constitución de la sociedad que se amortiza a razón de un 20% anual.

Un resumen con el conjunto de activos de City Sport y sus respectivas tasas de amortización anuales serían:

Elemento	Tasa de amortización anual
Equipos de gimnasia deportiva	12%
Edificación y acondicionamiento del terreno	8%
Equipos de agua (spa + piscina)	12%
Gastos de constitución de la sociedad	20%

Tabla 35 : Tasa de amortización de los activos de City Sport

CAPITAL SOCIAL

El capital social de City Sport se ha fijado en 600.000 €. Siempre se tendrá dicho valor dentro del capital social en el balance, pero no será hasta el segundo año de decaje cuando todos los socios desembolsen la totalidad del Capital Social y completen su participación. Inicialmente, sólo se desembolsarán 100.000 € (25.000 € por cada uno de los socios emprendedores), para que en el segundo año de decaje se satisfagan los 600.000 € totales, por parte de todos los socios. En la siguiente figura se puede ver la composición del accionariado.

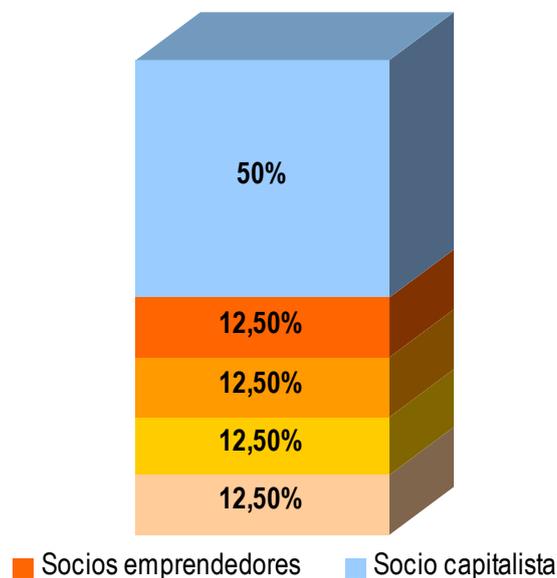


Gráfico 5 : División de participaciones en City Sport

Como se observa, la estructura del accionariado de la sociedad es la siguiente:

- **4 participaciones de 75.000 €** pertenecientes a cada uno de los socios emprendedores.
- **1 participación de 300.000 € de un socio externo**, en un principio un promotor inmobiliario que abrirá el camino dentro del mercado local y será de gran ayuda a la hora de pedir financiación en entidades bancarias locales.

Para que en todo momento exista un capital social de 600.000 € a pesar de no producirse el desembolso completo inicial, se abrirá una cuenta de socios pendientes de pago, dentro del activo del balance, que posteriormente se cancelará el segundo año de decaje una vez los socios satisfagan el valor íntegro de las participaciones dentro de la sociedad.

FINANCIACIÓN EXTERNA

A la hora de elegir la financiación se recurrirá a dos vías fundamentales: de un lado, un crédito a largo plazo, a una tasa del 6%, y, de otro lado, un crédito hipotecario, a una tasa del 5%, facilitados ambos por una entidad financiera. Este último crédito hipotecario se devuelve a un ritmo constante de 150.000 € anuales.

El crédito a largo plazo se incrementa o se reduce, en su caso, anualmente para satisfacer las necesidades de financiación de la sociedad. Para los casos en los que se produzca un excedente o una falta de financiación se recurrirá a inversiones financieras temporales o créditos a corto plazo, respectivamente.

La política de dividendos, en el caso realista, será restrictiva en los primeros años de vida de la sociedad como se puede ver en la siguiente figura:

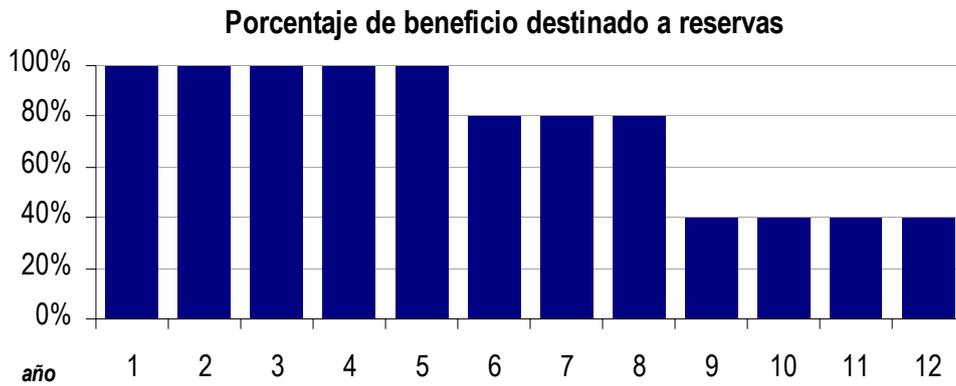


Gráfico 6 : Beneficio neto destinado a reservas (escenario realista)

Con ello se pretende devolver el resultado íntegro a final de año (en el caso de que sea positivo) a la sociedad para reinvertirlo en ella y favorecer la autofinanciación y el crecimiento a partir de sus propios recursos. A partir del sexto año ya se empieza a repartir parte del beneficio de la sociedad a final de año mediante dividendos, pero siempre destinando un mínimo a reservas (en la proyección el mínimo es del 40%) para incrementar los fondos propios para poder hacer frente al crecimiento de la sociedad.

El valor total de los dividendos repartidos en el escenario realista se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Gráfico 7 : Reparto de dividendos (escenario realista)

DEPENDENCIA / AUTONOMÍA FINANCIERA

Antes se ha hablado de la financiación de la sociedad, pero en ningún momento se ha hablado sobre el grado de dependencia o autonomía de la financiación externa de City Sport. En la siguiente gráfica se puede observar la evolución ambas a lo largo del período de la proyección:

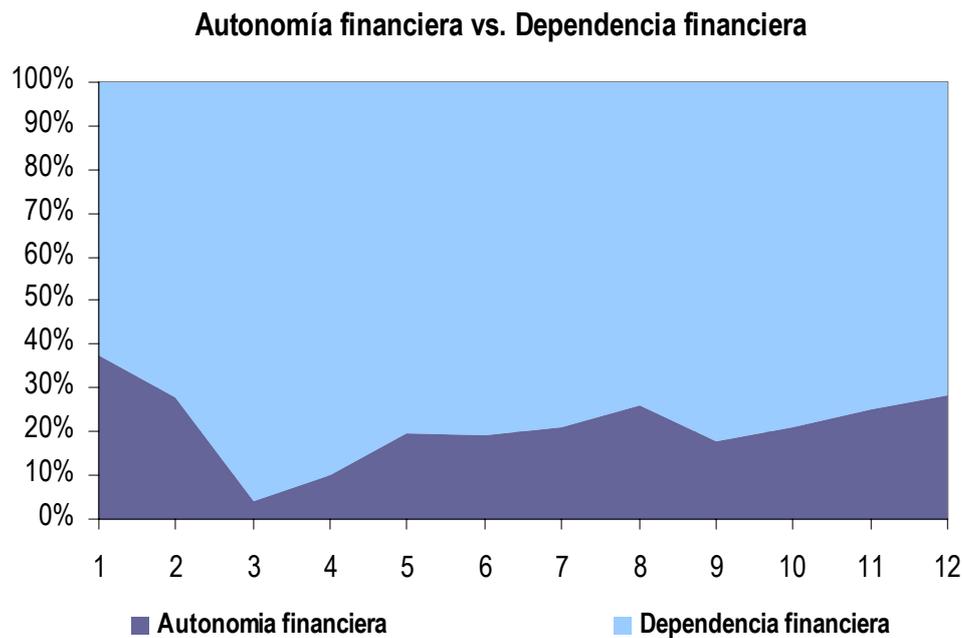


Gráfico 8 : Autonomía vs. dependencia financiera (escenario realista)

Una vez se estabiliza el negocio, aproximadamente a partir del año 9, séptimo año de operación, el porcentaje de la deuda dentro del pasivo (dependencia financiera) de la sociedad es de aproximadamente el 70% frente a un 30% de recursos propios, aproximadamente. El grado de dependencia financiera va decreciendo ligeramente a lo largo de la proyección, todo lo contrario que la autonomía financiera que se incrementa ligeramente. El ritmo de decrecimiento de la dependencia financiera se sitúa en un 4% anual (lógicamente el ritmo de crecimiento del grado de autonomía financiera será del 4%).

SOLVENCIA

En ningún momento la sociedad llega a tener un valor inferior a 1 en el ratio de solvencia (en el primer año de operación, año 3, se llega a un valor próximo debido al gran endeudamiento que se produce al solicitar el grueso del crédito hipotecario), llegando dicho a ratio a valores ligeramente superiores a medida que transcurren los años. Ver figura adjunta:

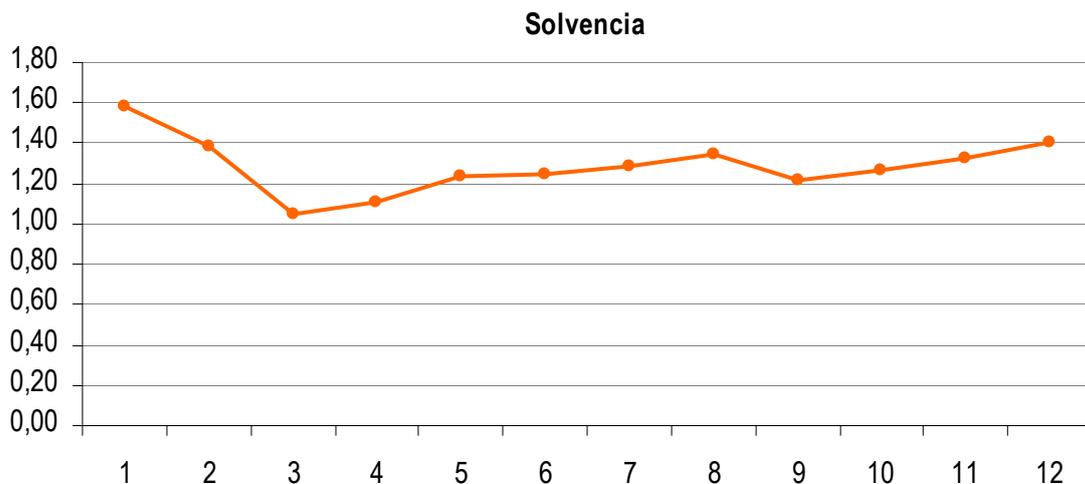


Gráfico 9 : Solvencia de City Sport (escenario realista)

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

Como ya se comentó anteriormente, inicialmente hay 2 años de decalaje para la constitución de la empresa, construcción y adquisición de los elementos necesarios para el desarrollo del negocio. Posteriormente a estos 2 años, se ha decidido establecer un periodo de 10 años de actividad de la empresa con el fin de medir la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión.

En la siguiente gráfica se puede ver el beneficio neto que se obtiene a lo largo de la proyección realizada:

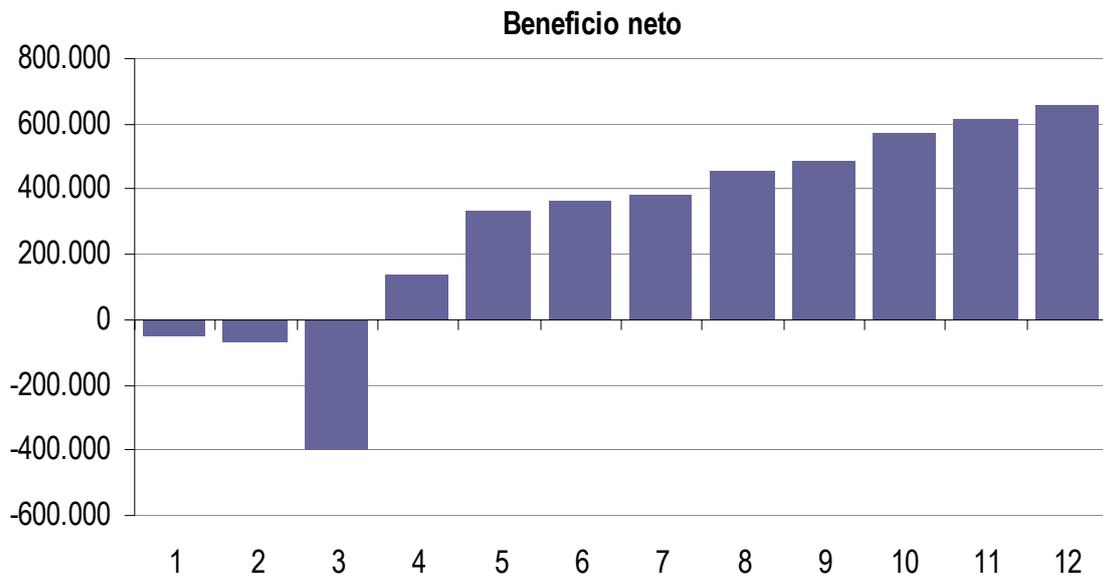


Gráfico 10 : Beneficio neto (escenario realista)

Una vez se dispone de este beneficio, se pueden sumar las amortizaciones realizadas cada uno de los años y obtener así el cash flow generado por la sociedad (ver siguiente figura):

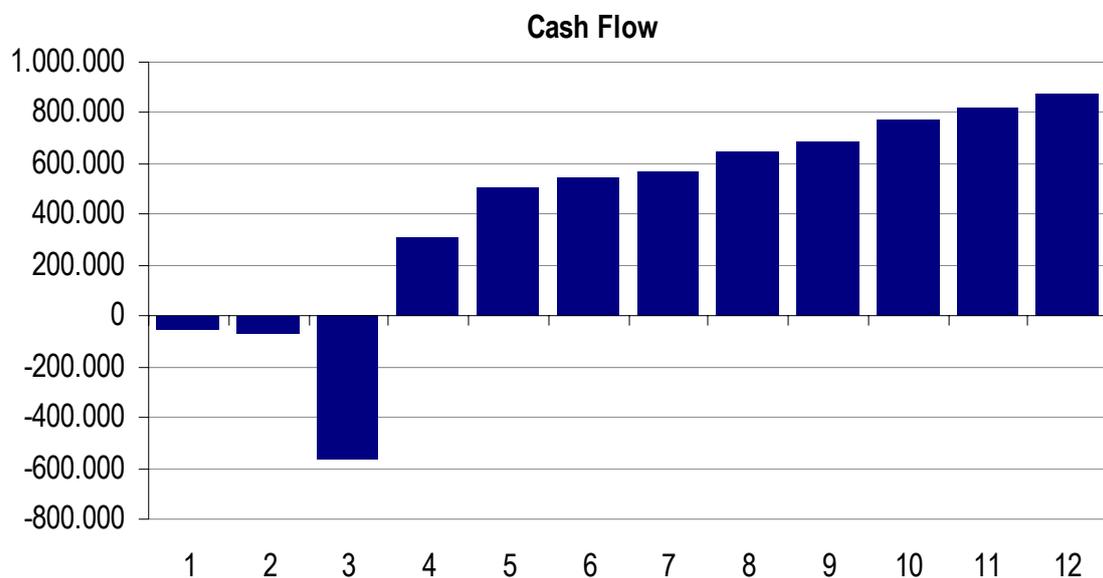


Gráfico 11 : Cash flow generado (escenario realista)

Una vez se dispone del cash flow generado se puede obtener el flujo libre de fondos sumando la inversión neta en inmovilizado que se realiza. Los valores finales del flujo libre de fondos se pueden apreciar en la siguiente figura y tabla:

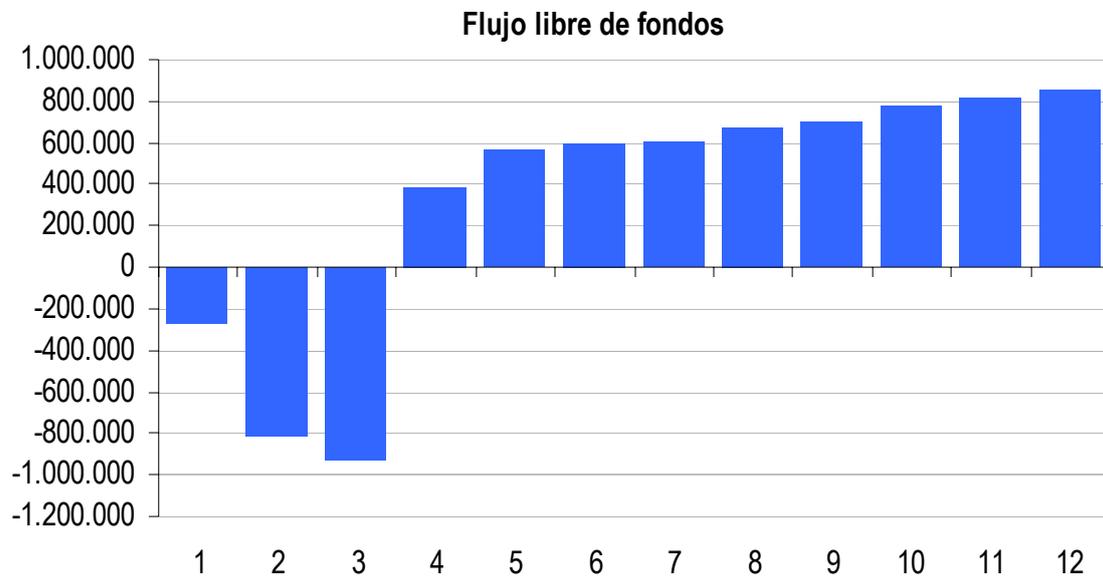


Gráfico 12 : Flujo libre de fondos (escenario realista)

Año	Flujo libre de fondos
1	-264.435 €
2	-814.640 €
3	-934.549 €
4	386.345 €
5	563.978 €
6	597.091 €
7	603.770 €
8	670.602 €
9	702.876 €
10	781.298 €
11	816.950 €
12	854.551 €

Tabla 36 : Flujo libre de fondos (escenario realista)

A partir de estos valores y aplicando una tasa de descuento del 6% se calcula el VAN correspondiente a la inversión, que resulta:

VAN = 2.033.991 € (escenario realista)

También es necesario considerar el valor de la TIR correspondiente, que en este caso es:

TIR = 21.37%

En la actualidad, el valor del Euribor es 3.31% a Mayo de 2006, es decir, los tipos de interés de las entidades financieras se establecen ligeramente por encima de aquel valor, dependiendo del cliente y de las garantías del préstamo. Por ello, la tasa de interés que podríamos obtener sería muy inferior a la TIR obtenida con el proyecto de inversión City Sport, por lo que sería rentable realizar el proyecto, y mucho más rentable que la mayoría de las inversiones financieras a plazo existentes en el mercado.

El grado de rentabilidad dependerá en gran medida de la subida de tipos de interés en el futuro desarrollo del proyecto (al estar en la zona euro, las subidas de tipos de interés vendrán dadas por el Banco Central Europeo). Aunque la futura política del Banco Central Europeo (BCE) está orientada a la subida de tipos de interés con el fin de moderar la inflación de la zona euro, no parece probable que el BCE llegue a una política tal de subir los tipos de interés a un valor próximo o ligeramente inferior a la TIR del proyecto obtenida (es necesario recordar que en el caso de igualarse los tipos de interés a la TIR, el VAN sería igual a cero, por lo que el inversor debería pensar en este caso en el coste de la oportunidad y la posibilidad de recurrir a otra inversión).

El valor de la TIR obtenida junto con el VAN, la política de dividendos aplicada al negocio que favorece a los socios, los bajos tipos de interés que existen todavía en el mercado financiero junto con el negocio inmobiliario asociado a la inversión, hacen que este proyecto de inversión resulte atractivo, no sólo por el negocio del centro deportivo en sí, sino también por la alta probabilidad de que tanto el terreno como la edificación se revaloricen dadas las características especiales de la zona (área exclusiva por estar junto a un nudo de comunicaciones, crecimiento urbanístico de la zona, etc.).

En un principio puede parecer que **el periodo de diez años considerado en la proyección** es muy elevado. Sin embargo, es necesario tener en cuenta el tipo de negocio que se está tratando y de los activos que se consideran; la inversión inicial es

elevada, alrededor de los dos millones y medio de euros, ya que es necesaria la compra de terrenos y su posterior acondicionamiento.

Por tanto, además del negocio del centro deportivo por si mismo, desde el momento en el que se compra el terreno y se edifica, la sociedad se involucra en un negocio inmobiliario ya que el terreno es ampliamente susceptible de revalorizarse en un futuro próximo (próxima construcción de grandes urbanizaciones, zona hotelera de la ciudad próxima, etc.).

Además, la decisión de adquirir el terreno en propiedad se debe a la facilidad que este hecho trae consigo a la hora de solicitar un crédito hipotecario. En el caso de haber alquilado el terreno, a través de la adquisición de un derecho de superficie, no hubiese sido tarea fácil conseguir constituir una hipoteca sobre el derecho de superficie que nos permitiera financiar la totalidad de la obra.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Varias son las variables que influyen en el desarrollo de la actividad de la sociedad. En este apartado se tratará de estudiar el resultado de la variación de alguna de dichas variables y determinar en que grado afectan a la rentabilidad final del negocio (TIR) y al VAN.

Ingreso medio por cliente

El ingreso medio por cliente está fijado inicialmente en 55 € mensuales durante el primer año de operación. El rango de incremento anual de los ingresos por cliente (debido a los sucesivos incrementos de precio) a lo largo de la proyección está comprendido entre un 4% y 8% anual, dependiendo de la capacidad del centro en cada año.

La variación que se ha considerado sobre este valor inicial para analizar la sensibilidad del proyecto al ingreso medio por cliente es de un $\pm 15\%$ (± 8 € mensuales). A la vez que el crecimiento anual sobre el precio inicial será el mismo que el mencionado anteriormente.

Los resultados obtenidos para la VAN (tasa de descuento del 6%) y el TIR en el escenario pesimista y optimista son:

Optimista	VAN (€)	TIR (%)
55 + 8 € = 63 €	3.010.885	27,44%
Pesimista	VAN (€)	TIR (%)
55 - 8 € = 47 €	1.097.898	14,84%

Tabla 37 : Sensibilidad al gasto medio por cliente (VAN y TIR)

Gastos de personal

Los gastos de personal es una de las partidas más importantes dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias. Su valor inicial es de 352.755 €, y los valores que va a tomar en el análisis de sensibilidad que se va a realizar son del $\pm 10\%$.

Optimista	VAN (€)	TIR (%)
317.480 €	2.252.918	22.95%
Pesimista	VAN (€)	TIR (%)
388.031 €	1.843.368	19.97%

Tabla 38 : Sensibilidad a los gastos de personal (VAN y TIR)

Capacidad de ocupación del centro

La variable que puede resultar más relevante a priori es capacidades porcentaje de ocupación del centro. Gestionar bien la ocupación en las distintas franjas horarias será un factor clave si se desea tener un resultado positivo dentro de la cuenta de resultados.

No obstante, en este apartado no se profundizará en la segmentación de los clientes por edades, etc., sino que solamente se hablará sobre la capacidad total del centro en términos porcentuales, sin distinción de edades.

Inicialmente, la capacidad total del centro para cada uno de los años es:

REALISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	27,8	59,0	68,4	78,8	79,8	80,8	81,8	83,0	84,0	85,0

Tabla 39 : Tasa de ocupación (escenario realista)

Se han barajado, al igual que en el apartado anterior, un escenario optimista y otro pesimista. Las capacidades estimadas para ambos casos son:

OPTIMISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	55,6	67,4	75,3	85,4	86,5	87,6	88,8	89,9	91,0	92,1

PESIMISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	24,2	50,9	50,6	51,2	51,9	51,3	52,0	51,3	50,7	51,4

Los resultados a los que se ha llegado una vez introducidos los datos dentro del plan financiero son:

Optimista	VAN (€)	TIR (%)
	2.944.726	29.64%
Pesimista	VAN (€)	TIR (%)
	-145.224	4.54%

Tabla 40 : Sensibilidad a la tasa de ocupación (VAN y TIR)

Evaluación de resultados

Los resultados obtenidos finalmente para el análisis de sensibilidad se resumen en la siguiente tabla:

Caso inicial	VAN (€)	TIR (%)
	2.033.991	21.37%

Ingreso medio por cliente	VAN (€)	TIR (%)
Optimista	3.010.885	27,44%
Pesimista	1.097.898	14,84%

Gastos de personal	VAN (€)	TIR (%)
Optimista	2.252.918	22.95%
Pesimista	1.843.368	19.97%

Capacidad de ocupación del centro	VAN (€)	TIR (%)
Optimista	2.944.726	29.64%
Pesimista	-145.224	4.54%

Tabla 41 : Resultados finales del análisis de sensibilidad

La variable que más afecta a la TIR y el VAN es el porcentaje de ocupación del centro deportivo, sobre todo en el caso de que el nivel de ocupación se sitúe en porcentajes muy inferiores a los previstos. La variación de la TIR es de, aproximadamente, 8 puntos porcentuales al alza en el escenario optimista, y de 17 puntos porcentuales menos en el caso pesimista.

En función de la importancia, la clasificación de las variables sometidas a estudio, en orden de importancia, es la siguiente:

1. Porcentaje de ocupación del centro.
2. Ingreso medio por cliente.
3. Gastos de personal.

Una variable tan importante como los gastos de personal, con tanta importancia dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias, tiene una importancia relativa ya que la

variación final sobre la TIR no es mayor de un $\pm 2\%$ sobre la cifra inicial de rentabilidad tanto en el caso optimista como pesimista.

ESCENARIOS

Una vez estudiada la sensibilidad de la rentabilidad final del proyecto a alguno de las variables relevantes (porcentaje de ocupación, ingreso medio por cliente, etc.), se estudiarán a continuación diferentes escenarios en los que se producirá el cambio simultáneo de varias de estas variables.

Aparte del escenario realista que se ha ido analizando a lo largo de todo el documento, se estudiará ahora un escenario optimista y otro pesimista, comentando a continuación los principales cambios en las variables clave escogidas.

Escenario optimista

En este escenario se dan las mejores condiciones posibles para el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, será lógico que el resultado sea mucho más favorable que el escenario realista visto a lo largo de este documento. Las variables que se han modificado son, en orden de importancia:

Porcentaje de ocupación del centro. Se ha variado el porcentaje de ocupación del centro positivamente en este escenario, con valores de ocupación ligeramente superiores año tras año en la proyección financiera. En las siguientes tablas se muestran los porcentajes de ocupación iniciales (escenario realista) y los estimados para el escenario optimista.

REALISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	27,8	59,0	68,4	78,8	79,8	80,8	81,8	83,0	84,0	85,0

OPTIMISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	55,6	66,6	79,7	85,8	86,9	88,0	89,0	90,2	91,4	92,5

Tabla 42 : Tasa de ocupación (escenario optimista)

Ingreso medio por cliente. Los valores del ingreso medio por cliente en la situación inicial (escenario realista) y en el escenario optimista son:

Inicial
55 €
Escenario optimista
65 €

Tabla 43 : Ingreso medio por cliente (escenario optimista)

Gastos operativos. Uno de los riesgos que se sufre en este negocio es la posibilidad de que los gastos operativos y administrativos varíen, tanto positiva como negativamente por diversos factores (demanda elevada, burocracia administrativa, etc.). En este escenario los gastos operativos se reducen un 17% con respecto al escenario realista:

Inicial
150.000 €
Escenario optimista
125.000 €

Tabla 44 : Gastos operativos (escenario optimista)

Gastos de personal. Al igual que ocurre con los gastos operativos, los gastos de personal pueden sufrir ligeras variaciones por diferentes motivos (necesidad de contratación de personal por aumento de la demanda, etc.). En este caso los gastos de personal se redujeron en un 8% aproximadamente.

Inicial
352.755 €
Escenario optimista
325.000 €

Tabla 45 : Gastos de personal (escenario optimista)

Con las condiciones antes descritas, la rentabilidad esperada del proyecto es (tasa de descuento del 6%):

$$\text{VAN} = 4.509.741 \text{ € (escenario realista)}$$

$$\text{TIR} = 39.69\%$$

Escenario pesimista

El escenario pesimista recoge las peores condiciones posibles para el desarrollo del proyecto. El resultado final será desfavorable en comparación con el escenario realista visto en la primera parte de este documento. Las variables que se han modificado son exactamente las mismas que en el caso optimista pero como es lógico, en sentido contrario para causar el efecto opuesto:

Porcentaje de ocupación del centro. Se ha variado el porcentaje de ocupación del centro negativamente en este escenario, con valores de ocupación inferiores año tras año en la proyección financiera. Incluso, se llega a estancar la ocupación del centro alrededor del 50% en este escenario pesimista, asumiendo que se alcanza la madurez en el mercado local con dicha cuota de ocupación. En las siguientes tablas se muestran los porcentajes de ocupación iniciales (escenario realista) y los estimados para el escenario pesimista.

REALISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	27,8	59,0	68,4	78,8	79,8	80,8	81,8	83,0	84,0	85,0

PESIMISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de ocupación (en%)	0,0	0,0	38,9	67,5	62,3	61,3	64,8	65,7	66,5	67,3	68,2	69,0

Tabla 46 : Tasa de ocupación (escenario pesimista)

Ingreso medio por cliente. Los valores del ingreso medio por cliente en la situación inicial (escenario realista) y en el escenario pesimista son:

Inicial
55 €
Escenario pesimista
50 €

Tabla 47 : Ingreso medio por cliente (escenario pesimista)

Gastos operativos. De forma opuesta al escenario optimista, los gastos operativos se incrementan reduciendo así el beneficio de la cuenta de pérdidas y ganancias. En este escenario los gastos operativos se incrementan un 27% con respecto al escenario realista:

Inicial
150.000 €
Escenario pesimista
190.000 €

Tabla 48 : Gastos operativos (escenario pesimista)

Gastos de personal. En este caso los gastos de personal se incrementan redujeron en un 11% aproximadamente:

Inicial
352.755 €
Escenario pesimista
390.000 €

Tabla 49 : Gastos de personal (escenario pesimista)

Con las condiciones antes descritas, la rentabilidad esperada del proyecto es (tasa de descuento del 6%):

$$\text{VAN} = -101.902 \text{ € (escenario realista)}$$

TIR = 4.93%

Evaluación de resultados

Haciendo un breve resumen de los resultados obtenidos en los diferentes escenarios:

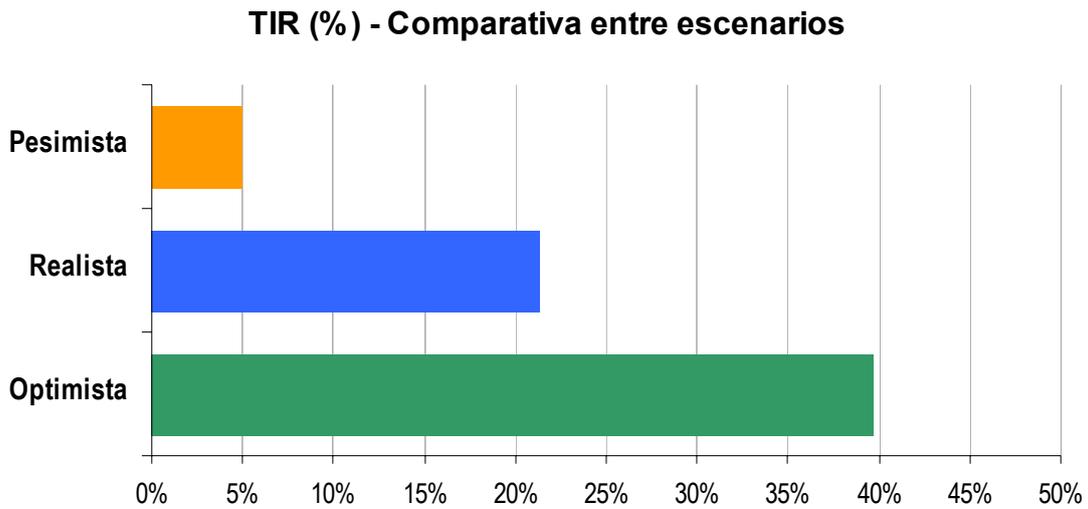


Tabla 50 : TIR % - Comparativa entre escenarios

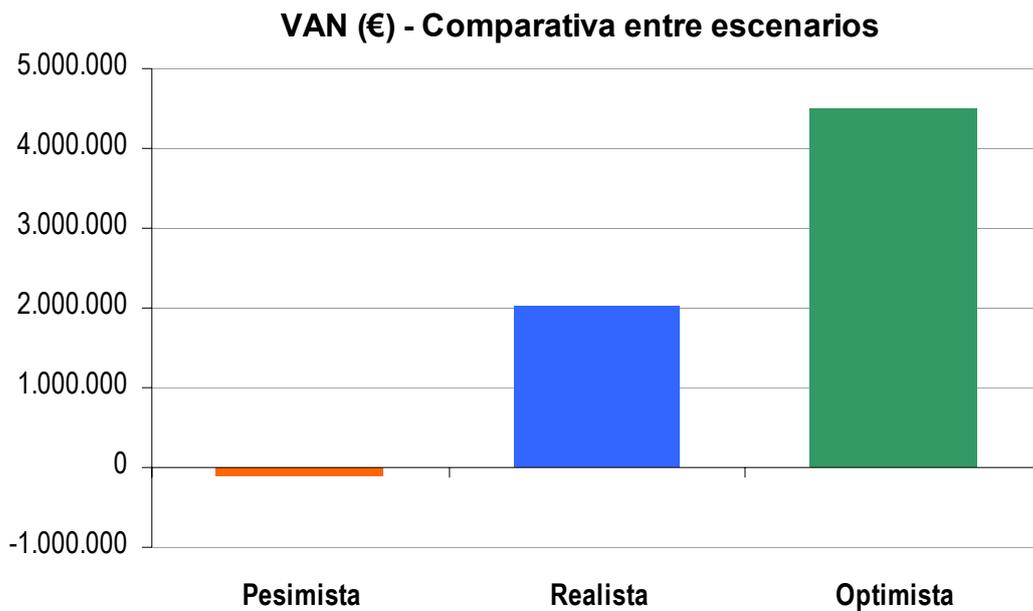


Tabla 51 : VAN (€) – Comparativa entre escenarios

	Escenario realista	Escenario optimista	Escenario pesimista
VAN (€)	2.033.991	4.509.741	-101.902
TIR (%)	21.37	39.69	4.93

Tabla 52 : Comparativa entre escenarios

En el escenario optimista, prácticamente se dobla la rentabilidad que se tiene en el escenario realista. Además se reduce en gran medida la dependencia financiera y la cuantía de los créditos (tanto a largo como a corto plazo) que se deben contratar con las entidades financieras.

Dentro del escenario pesimista, la situación es más desfavorable. La TIR se reduce a un 4.93%, que aún no siendo negativa está muy por debajo de lo esperado en el escenario realista. Además en este caso la dependencia financiera se incrementa en gran medida con respecto al caso inicial y el reparto de dividendos es nulo a lo largo de los años ya que el 100% del beneficio neto va destinado a reservas con el fin de compensar las pérdidas.

A priori puede parecer que el escenario pesimista es muy desfavorable para el inversor. No obstante, siempre existe la posibilidad de obtener mayores rentabilidades con proyecciones mayores o probablemente a través de la venta del inmueble. A pesar de obtener una TIR del 4.93% es necesario ir más allá para sustraer las posibilidades que existen en el caso más desfavorable.

Si en algún momento la sociedad se ve inmersa en un escenario peor al descrito por el escenario pesimista, existen varias posibilidades de actuación que compensarían la nula rentabilidad o las posibles pérdidas. Todo ello se comenta en un apartado posterior denominado plan de contingencias, en el que se establece un plan de actuación para contrarrestar una posible situación crítica dentro de la sociedad.

PLAN DE CONTINGENCIAS

El plan de contingencias se aplicaría en el caso en el que en el segundo año de actividad del centro fuera necesaria una ampliación de capital debido a que las pérdidas acumuladas hubieran superado los dos tercios de los fondos propios

durante el primer y segundo año de actividad del centro. En este escenario, no previsto en el plan financiero, el plan de contingencias que hemos contemplado consiste, básicamente, en modificar el uso de nuestro activo inmobiliario.

Es importante señalar que, en las entrevistas que hemos mantenido con el estudio de arquitectura, se nos ha asegurado que es posible diseñar el centro de forma que sea factible, a través de obras de readaptación, cambiar el uso del inmueble sin dificultades extraordinarias (utilizando, por ejemplo, para la distribución tabiques ligeros tipo Pladur o similar).

Teniendo en cuenta que el suelo tiene la calificación de uso terciario, los usos alternativos que hemos contemplado serían los siguientes:

Incrementar el área comercial: esta es la vía más sencilla, la que requeriría menor cantidad de obras y sería compatible con el mantenimiento parcial de la actividad del centro (se continuaría con el Spa, la piscina verano-invierno y las pistas de paddle). El futuro desarrollo inmobiliario de la zona y la buena situación de la parcela, en una calle principal y de fácil acceso, hacen que sea un lugar idóneo para tiendas de conveniencia.

Alquilar la totalidad del centro a una mutualidad de trabajo, para utilizarlo como centro de rehabilitación. En este caso no serían necesarias obras de readaptación de las instalaciones.

Vender el inmueble: como último recurso siempre queda la venta del inmueble que muy probablemente se revaloraría y nos permitiría recuperar la totalidad de la inversión.

El mayor esfuerzo inversor de este proyecto se concentra en la adquisición y construcción del inmueble que acoge las instalaciones. Por lo tanto, en el escenario de fracaso del negocio y aún en el caso de que no se produzca una revalorización del inmueble, escenario que es poco probable, **la venta del activo es un recurso que reduce considerablemente el riesgo de la inversión y, por tanto, es una vía de salida que refuerza el atractivo de nuestro proyecto.**

ANEXOS

PLAN FINANCIERO

REALISTA

Cientes totales del centro			696	1.475	1.712	1.970	1.995	2.021	2.046	2.072	2.099	2.125
Porcentaje de ocupación del centro	-	-	27,82%	58,99%	68,46%	78,82%	79,82%	80,83%	81,86%	82,90%	83,95%	85,02%
Consumo medio por cliente	-	-	660	686	714	742	772	834	867	937	974	1.013
Incremento consumo medio por cliente	-	-	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	8,00%	4,00%	8,00%	4,00%	4,00%	4,00%

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

TOTAL INGRESOS			597.051	1.155.978	1.371.292	1.618.519	1.702.721	1.853.737	1.950.297	2.123.804	2.234.564	2.351.126
COSTES FIJOS	-	-	549.901	577.310	606.143	636.478	668.396	701.986	737.338	774.551	813.729	854.981
<i>Gastos personal</i>	-	-	352.755	370.393	388.912	408.358	428.776	450.215	472.725	496.362	521.180	547.239
<i>Gastos operativos</i>	-	-	150.000	156.000	162.240	168.730	175.479	182.498	189.798	197.390	205.285	213.497
<i>Publicidad</i>	-	-	47.146	50.918	54.991	59.390	64.142	69.273	74.815	80.800	87.264	94.245
COSTES VARIABLES	700	728	51.757	53.977	56.294	58.711	61.233	63.865	66.611	69.476	72.466	75.587
<i>Gastos personal sub.</i>	-	-	36.000	37.440	38.938	40.495	42.115	43.800	45.551	47.374	49.268	51.239
<i>Gastos servicios profesionales (legal, etc.)</i>	700	728	757	787	819	852	886	921	958	996	1.036	1.078
<i>Promociones</i>	-	-	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144	20.101	21.107	22.162	23.270
OTROS GASTOS	-	-	103.322	107.455	111.753	116.223	120.872	125.707	130.735	135.965	141.403	147.059
<i>Cuotas franquicia actividades</i>	-	-	1.720	1.789	1.860	1.935	2.012	2.093	2.176	2.263	2.354	2.448
<i>Luz, agua, etc.</i>	-	-	101.602	105.666	109.893	114.288	118.860	123.614	128.559	133.701	139.049	144.611
TOTAL GASTOS	700	728	704.980	738.743	774.191	811.412	850.502	891.557	934.684	979.993	1.027.599	1.077.627
EBITDA	700	728	107.929	417.235	597.102	807.107	852.219	962.180	1.015.613	1.143.812	1.206.965	1.273.499
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	-	164.971	168.694	172.788	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	279	279	279	279	279	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO EXPLOTACION	979	1.007	273.180	248.262	424.034	629.815	669.972	774.483	821.921	943.526	999.425	1.057.980
GASTOS FINANCIEROS	54.000	68.250	123.230	108.500	92.000	88.959	78.082	69.500	71.124	63.500	56.000	48.500
INGRESOS FINANCIEROS	2.405	368	-	130	998	1.671	-	896	-	691	974	1.329
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	52.574	68.889	396.409	139.893	333.033	542.527	591.890	705.880	750.797	880.716	944.398	1.010.809
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	-	-	-	-	174.153	207.162	247.058	262.779	308.251	330.539	353.783
BENEFICIO NETO	52.574	68.889	396.409	139.893	333.033	368.374	384.729	458.822	488.018	572.466	613.859	657.026
Escudo fiscal pendiente	52.574	121.462	517.872	377.979	44.946	-	-	-	-	-	-	-

BALANCE DE SITUACIÓN												
ACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	1.116	837	558.00	279.00	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Gastos de constitución de la sociedad</i>	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	-	-	-	-	-	-	-
<i>Amortizaciones</i>	279	558	837	1.116	1.395	-	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	266.140	1.080.420	1.742.069	1.604.395	1.465.729	1.325.971	1.185.012	1.042.731	898.997	753.665	606.574	457.549
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631	106.294	116.923	128.615	141.477	155.625
<i>Amortizaciones equipos gym (12%)</i>	-	-	7.920	16.632	26.215	36.757	48.352	61.108	75.138	90.572	107.549	126.224
<i>Equipos 25 años (4% min.)</i>	266.140	798.420	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840
<i>Amortizaciones edificios (8%)</i>	-	-	127.747	255.494	383.242	510.989	638.736	766.483	894.230	1.021.978	1.149.725	1.277.472
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615	241.577	265.734	292.308	321.538	353.692	389.061
<i>Amortizaciones equipos piscina (12%)</i>	-	-	19.800	41.580	65.538	91.892	120.881	152.769	187.846	226.431	268.874	315.561
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	72.000	79.200	87.120	95.832	105.415	115.957	127.552	140.308	154.338	169.772	186.749
<i>Amortizaciones equipos spa (12%)</i>	-	-	9.504	19.958	31.458	44.108	58.023	73.329	90.166	108.687	129.059	151.469

STOCK PRODUCTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TERRENOS	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
TESORERÍA	40.000	40.000	60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577	80.406	84.426	88.647	93.080
SOCIOS PENDIENTES DE PAGO	500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	80.170	12.281	-	4.347	33.282	55.712	-	29.877	-	23.023	32.450	44.310
TOTAL ACTIVO	1.487.426	1.733.538	2.402.627	2.272.021	2.165.161	2.051.140	1.857.942	1.749.185	1.579.403	1.461.114	1.327.672	1.194.938
PASIVO												
FONDOS PROPIOS	547.426	478.538	82.128	222.021	415.161	376.827	389.911	449.185	277.335	311.114	327.672	344.938
<i>Capital</i>	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
<i>Reservas</i>	-	-	-	139.893	333.033	294.699	307.783	367.057	195.207	228.986	245.543	262.810
<i>Porcentaje a reservas</i>	100%	100%	100%	100,00%	100,00%	80,00%	80,00%	80,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
<i>Rtdos. neg. ejercicios ant.</i>	-	52.574	121.462	517.872	517.872	517.872	517.872	517.872	517.872	517.872	517.872	517.872
<i>Pérdidas y Ganancias</i>	52.574	68.889	396.409	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	-	20.499	-	-	24.313	18.031	-	2.068	-	-	-
CRÉDITOS A LARGO PLAZO	700.000	550.000	700.000	600.000	450.000	500.000	450.000	450.000	600.000	600.000	600.000	600.000
CRÉDITO HIPOTECARIO	240.000	705.000	1.600.000	1.450.000	1.300.000	1.150.000	1.000.000	850.000	700.000	550.000	400.000	250.000
TOTAL PASIVO	1.487.426	1.733.538	2.402.627	2.272.021	2.165.161	2.051.140	1.857.942	1.749.185	1.579.403	1.461.114	1.327.672	1.194.938
CONTROL CUADRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL CIRCULANTE	120.170	52.281	39.501	67.347	99.432	100.856	54.899	106.454	78.338	107.449	121.098	137.390
CAPITAL FIJO	700.000	550.000	700.000	600.000	450.000	500.000	450.000	450.000	600.000	600.000	600.000	600.000

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BENEFICIO NETO	- 52.574	- 68.889	- 396.409	139.893	333.033	368.374	384.729	458.822	488.018	572.466	613.859	657.026
AMORTIZACIONES/PROVISIONES	279	279	164.692	168.973	173.067	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
CASH FLOW GENERADO	- 52.295	- 68.610	- 561.102	308.865	506.100	545.666	566.976	646.519	681.710	772.752	821.399	872.545
AUMENTO DE CAPITAL	600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ORIGENES	547.705	- 68.610	- 561.102	308.865	506.100	545.666	566.976	646.519	681.710	772.752	821.399	872.545
VARIACIÓN EN CAPITAL CIRCULANTE	120.170	- 67.890	- 12.779	27.845	32.085	1.424	45.957	51.555	28.116	29.111	13.648	16.292
AUMENTO DE ACTIVOS FIJOS	266.140	814.280	826.620	31.020	34.122	37.534	41.288	45.416	49.958	54.954	60.449	66.494
DIVIDENDOS PAGADOS	-	-	-	-	-	73.675	76.946	91.764	292.811	343.479	368.315	394.215
TOTAL APLICACIONES	386.310	746.390	813.841	58.865	66.207	112.633	72.277	188.735	314.653	427.545	442.413	477.002

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BENEFICIO NETO (sin incluir intereses deuda)	1.426	- 639	- 273.180	248.393	425.033	457.333	462.811	528.322	559.142	635.966	669.859	705.526
Amortizaciones y provisiones	279	279	165.250	168.973	173.067	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
Inversiones netas en inmovilizado	- 266.140	- 814.280	- 826.620	- 31.020	- 34.122	- 37.534	- 41.288	- 45.416	- 49.958	- 54.954	- 60.449	- 66.494
Inversiones NOF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO LIBRE DE FONDOS	- 264.435	- 814.640	- 934.549	386.345	563.978	597.091	603.770	670.602	702.876	781.298	816.950	854.551

Tasa libre de riesgo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Prima de riesgo	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
COSTE DE LOS RECURSOS	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

VAN 2.033.991

TIR (%) 21,37%

Nivel de caja del socio	300.000	-	52.574	-	68.889	-	396.409	139.893	333.033	368.374	384.729	458.822	488.018	572.466	613.859
		273.713		239.269		41.064		111.010	277.527	461.714	654.078	883.489	1.127.498	1.413.731	1.720.660
Dividendos obtenidos por el socio	-	-	-	-	-	-	-	-	36.837	38.473	45.882	146.405	171.740	184.158	197.108

Valor medio de dividendos
102.575,36

ANEXOS

PLAN FINANCIERO

OPTIMISTA

CITY SPORT SL

Años de decaje

INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas centro deportivo	-	-	1.085.029	1.350.518	1.680.400	1.881.633	1.981.751	2.167.472	2.282.799	2.496.734	2.629.580	2.769.495
Ingresos extraordinarios	-	-	138.000	143.640	149.512	155.624	161.988	168.614	175.511	182.693	190.169	197.953
<i>Publicidad</i>	-	-	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586	15.315	16.081	16.885	17.729	18.616
<i>Alquiler locales</i>	-	-	126.000	131.040	136.282	141.733	147.402	153.298	159.430	165.807	172.440	179.337
TOTAL INGRESOS	-	-	1.223.029	1.494.158	1.829.911	2.037.257	2.143.739	2.336.086	2.458.311	2.679.427	2.819.749	2.967.448
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS	-	-	-	22,17%	22,47%	11,33%	5,23%	8,97%	5,23%	8,99%	5,24%	5,24%
Mercado potencial	-	-	73.387	74.319	75.263	76.219	77.187	78.167	79.160	80.165	81.183	82.214
Crecimiento mercado potencial	-	-	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%
Público Objetivo total	-	-	55.894	56.604	57.323	58.051	58.788	59.535	60.291	61.056	61.832	62.617
<i>20-24 años</i>	-	-	7.112	7.202	7.294	7.386	7.480	7.575	7.671	7.769	7.868	7.967
<i>25-29 años</i>	-	-	8.182	8.286	8.391	8.498	8.606	8.715	8.826	8.938	9.051	9.166
<i>30-34 años</i>	-	-	8.168	8.272	8.377	8.483	8.591	8.700	8.811	8.922	9.036	9.150
<i>35-39 años</i>	-	-	8.126	8.229	8.334	8.440	8.547	8.655	8.765	8.877	8.989	9.103
<i>40-44 años</i>	-	-	7.592	7.688	7.786	7.885	7.985	8.086	8.189	8.293	8.399	8.505
<i>45-49 años</i>	-	-	6.393	6.474	6.556	6.640	6.724	6.809	6.896	6.983	7.072	7.162
<i>50-59 años</i>	-	-	10.321	10.452	10.585	10.719	10.855	10.993	11.133	11.274	11.417	11.562
% Público objetivo que practica deporte	-	-	16.774	16.987	17.203	17.422	17.643	17.867	18.094	18.324	18.556	18.792
<i>20-24 años</i>	-	-	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
<i>25-29 años</i>	-	-	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%
<i>30-34 años</i>	-	-	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%
<i>35-39 años</i>	-	-	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%
<i>40-44 años</i>	-	-	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
<i>45-49 años</i>	-	-	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
<i>50-59 años</i>	-	-	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
% público objetivo captado por el centro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>20-24 años</i>	-	-	8,00%	8,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<i>25-29 años</i>	-	-	10,00%	12,00%	16,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
<i>30-34 años</i>	-	-	12,00%	14,00%	16,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
<i>35-39 años</i>	-	-	8,00%	10,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
<i>40-44 años</i>	-	-	6,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<i>45-49 años</i>	-	-	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
<i>50-59 años</i>	-	-	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Público objetivo captado por el centro	-	-	1.464	1.752	2.097	2.257	2.286	2.315	2.345	2.374	2.404	2.435
<i>20-24 años</i>	-	-	256	259	328	332	337	341	345	350	354	359
<i>25-29 años</i>	-	-	344	418	564	642	651	659	667	676	684	693
<i>30-34 años</i>	-	-	363	428	496	565	572	579	587	594	602	609
<i>35-39 años</i>	-	-	208	263	320	324	328	332	337	341	345	350
<i>40-44 años</i>	-	-	128	215	218	221	224	226	229	232	235	238
<i>45-49 años</i>	-	-	92	93	94	96	97	98	99	101	102	103
<i>50-59 años</i>	-	-	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
Cuota mercado acumulada sobre la gente que practica deporte	-	-	2,62%	5,72%	9,37%	13,26%	17,15%	21,04%	24,93%	28,82%	32,71%	36,59%
Cuota mercado captada cada año	-	-	2,62%	3,10%	3,66%	3,89%	3,89%	3,89%	3,89%	3,89%	3,89%	3,89%
% Clientes que causan baja	-	-	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Capacidad total del centro	-	-	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Clientes totales del centro	-	-	1.391	1.665	1.992	2.145	2.172	2.199	2.227	2.256	2.284	2.313

Porcentaje de ocupación del centro	-	-	55,64%	66,59%	79,67%	85,78%	86,87%	87,98%	89,09%	90,22%	91,37%	92,53%
Consumo medio por cliente	-	-	780	811	844	877	912	985	1.025	1.107	1.151	1.197
Incremento consumo medio por cliente	-	-	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	8,00%	4,00%	8,00%	4,00%	4,00%	4,00%

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOTAL INGRESOS			1.223.029	1.494.158	1.829.911	2.037.257	2.143.739	2.336.086	2.458.311	2.679.427	2.819.749	2.967.448
COSTES FIJOS	-	-	497.146	522.168	548.504	576.227	605.413	636.146	668.511	702.599	738.508	776.341
<i>Gastos personal</i>	-	-	325.000	341.250	358.313	376.228	395.040	414.792	435.531	457.308	480.173	504.182
<i>Gastos operativos</i>	-	-	125.000	130.000	135.200	140.608	146.232	152.082	158.165	164.491	171.071	177.914
<i>Publicidad</i>	-	-	47.146	50.918	54.991	59.390	64.142	69.273	74.815	80.800	87.264	94.245
COSTES VARIABLES	700	728	51.757	53.977	56.294	58.711	61.233	63.865	66.611	69.476	72.466	75.587
<i>Gastos personal sub.</i>	-	-	36.000	37.440	38.938	40.495	42.115	43.800	45.551	47.374	49.268	51.239
<i>Gastos servicios profesionales (legal, etc.)</i>	700	728	757	787	819	852	886	921	958	996	1.036	1.078
<i>Promociones</i>	-	-	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144	20.101	21.107	22.162	23.270
OTROS GASTOS	-	-	103.322	107.455	111.753	116.223	120.872	125.707	130.735	135.965	141.403	147.059
<i>Cuotas franquicia actividades</i>	-	-	1.720	1.789	1.860	1.935	2.012	2.093	2.176	2.263	2.354	2.448
<i>Luz, agua, etc.</i>	-	-	101.602	105.666	109.893	114.288	118.860	123.614	128.559	133.701	139.049	144.611
TOTAL GASTOS	700	728	652.225	683.600	716.551	751.161	787.519	825.718	865.857	908.040	952.378	998.987
EBITDA	700	728	570.804	810.558	1.113.360	1.286.096	1.356.220	1.510.368	1.592.454	1.771.386	1.867.372	1.968.461
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	-	164.971	168.694	172.788	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	279	279	279	279	279	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO EXPLOTACION	979	1.007	405.554	641.585	940.293	1.108.804	1.173.973	1.322.671	1.398.762	1.571.100	1.659.831	1.752.942
GASTOS FINANCIEROS	51.000	71.250	86.000	72.500	65.000	57.500	50.000	42.500	37.818	27.998	20.000	12.500
INGRESOS FINANCIEROS	951,49	1.869,85	800,52	943	6.598	5.481	6.251	8.380	-	-	294	921
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	51.028	70.387	320.354	570.028	881.891	1.056.784	1.130.224	1.288.551	1.360.943	1.543.102	1.640.125	1.741.363
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	-	69.629	199.510	308.662	369.875	395.578	450.993	476.330	540.086	574.044	609.477
BENEFICIO NETO	51.028	70.387	250.725	370.518	573.229	686.910	734.646	837.558	884.613	1.003.016	1.066.081	1.131.886
Escudo fiscal pendiente	51.028	121.415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

BALANCE DE SITUACION

ACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	1.116	837	558,00	279,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de constitución de la sociedad	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	-	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	279	558	837	1.116	1.395	-	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	266.140	1.080.420	1.742.069	1.604.395	1.465.729	1.325.971	1.185.012	1.042.731	898.997	753.665	606.574	457.549
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631	106.294	116.923	128.615	141.477	155.625
<i>Amortizaciones equipos gym (12%)</i>	-	-	7.920	16.632	26.215	36.757	48.352	61.108	75.138	90.572	107.549	126.224
<i>Equipos 25 años (4% min.)</i>	266.140	798.420	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840
<i>Amortizaciones edificios (8%)</i>	-	-	127.747	255.494	383.242	510.989	638.736	766.483	894.230	1.021.978	1.149.725	1.277.472
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615	241.577	265.734	292.308	321.538	353.692	389.061
<i>Amortizaciones equipos piscina (12%)</i>	-	-	19.800	41.580	65.538	91.892	120.881	152.769	187.846	226.431	268.874	315.561
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	72.000	79.200	87.120	95.832	105.415	115.957	127.552	140.308	154.338	169.772	186.749
<i>Amortizaciones equipos spa (12%)</i>	-	-	9.504	19.958	31.458	44.108	58.023	73.329	90.166	108.687	129.059	151.469

COSTE DE LOS RECURSOS	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
-----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

VAN	4.509.741											
------------	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

TIR (%)	39,69%											
----------------	--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nivel de caja del socio	300.000	-	51.028	-	70.387	250.725	370.518	573.229	686.910	734.646	837.558	884.613	1.003.016	1.066.081
		274.486		239.293	364.655	549.915	836.529	1.179.984	1.547.307	1.966.086	2.408.393	2.909.901	3.442.942	
Dividendos obtenidos por el socio	-	-	-	-	-	-	68.691	73.465	83.756	265.384	300.905	319.824	339.566	

Valor medio de dividendos
181.448,81

ANEXOS

PLAN FINANCIERO

PESIMISTA

Clientes totales del centro			971	1.688	1.558	1.533	1.621	1.642	1.663	1.684	1.705	1.727
Porcentaje de ocupación del centro	-	-	38,85%	67,50%	62,32%	61,32%	64,84%	65,67%	66,50%	67,35%	68,20%	69,07%
Consumo medio por cliente	-	-	600	624	649	675	702	730	759	790	821	854
Incremento consumo medio por cliente	-	-	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

TOTAL INGRESOS			717.811	1.193.560	1.157.327	1.186.756	1.296.198	1.363.185	1.433.655	1.507.793	1.585.789	1.667.845
COSTES FIJOS	-	-	627.146	658.018	690.470	724.588	760.462	798.187	837.863	879.596	923.500	969.692
<i>Gastos personal</i>	-	-	390.000	409.500	429.975	451.474	474.047	497.750	522.637	548.769	576.208	605.018
<i>Gastos operativos</i>	-	-	190.000	197.600	205.504	213.724	222.273	231.164	240.411	250.027	260.028	270.429
<i>Publicidad</i>	-	-	47.146	50.918	54.991	59.390	64.142	69.273	74.815	80.800	87.264	94.245
COSTES VARIABLES	700	728	65.757	68.537	71.436	74.459	77.611	80.898	84.325	87.899	91.626	95.513
<i>Gastos personal sub.</i>	-	-	50.000	52.000	54.080	56.243	58.493	60.833	63.266	65.797	68.428	71.166
<i>Gastos servicios profesionales (legal, etc.)</i>	700	728	757	787	819	852	886	921	958	996	1.036	1.078
<i>Promociones</i>	-	-	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233	19.144	20.101	21.107	22.162	23.270
OTROS GASTOS	-	-	122.500	127.400	132.496	137.796	143.308	149.040	155.002	161.202	167.650	174.356
<i>Cuotas franquicia actividades</i>	-	-	2.500	2.600	2.704	2.812	2.925	3.042	3.163	3.290	3.421	3.558
<i>Luz, agua, etc.</i>	-	-	120.000	124.800	129.792	134.984	140.383	145.998	151.838	157.912	164.228	170.797
TOTAL GASTOS	700	728	815.403	853.955	894.402	936.843	981.381	1.028.125	1.077.190	1.128.697	1.182.776	1.239.561
EBITDA	700	728	97.592	339.605	262.924	249.913	314.817	335.060	356.466	379.096	403.013	428.284
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-	-	164.971	168.694	172.788	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	279	279	279	279	279	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO EXPLOTACION	979	1.007	262.843	170.633	89.857	72.621	132.570	147.363	162.774	178.809	195.473	212.765
GASTOS FINANCIEROS	54.000	71.250	128.000	120.500	119.000	107.086	98.548	90.500	83.000	72.937	65.000	57.500
INGRESOS FINANCIEROS	2.405,10	1.822,02	2.583,15	3.748	3.950	312	451	524	920	137	453	527
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	52.574	70.435	388.259	53.881	25.193	34.154	34.474	57.387	80.694	106.010	130.925	155.791
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.992
BENEFICIO NETO	52.574	70.435	388.259	53.881	25.193	34.154	34.474	57.387	80.694	106.010	130.925	138.800
Escudo fiscal pendiente	52.574	123.009	511.268	457.387	482.581	516.734	482.260	424.873	344.179	238.169	107.244	-

BALANCE DE SITUACION												
ACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	1.116	837	558,00	279,00	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Gastos de constitución de la sociedad</i>	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	-	-	-	-	-	-	-
<i>Amortizaciones</i>	279	558	837	1.116	1.395	-	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	266.140	1.080.420	1.742.069	1.604.395	1.465.729	1.325.971	1.185.012	1.042.731	898.997	753.665	606.574	457.549
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631	106.294	116.923	128.615	141.477	155.625
<i>Amortizaciones equipos gym (12%)</i>	-	-	7.920	16.632	26.215	36.757	48.352	61.108	75.138	90.572	107.549	126.224
<i>Equipos 25 años (4% min.)</i>	266.140	798.420	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840	1.596.840
<i>Amortizaciones edificios (8%)</i>	-	-	127.747	255.494	383.242	510.989	638.736	766.483	894.230	1.021.978	1.149.725	1.277.472
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615	241.577	265.734	292.308	321.538	353.692	389.061
<i>Amortizaciones equipos piscina (12%)</i>	-	-	19.800	41.580	65.538	91.892	120.881	152.769	187.846	226.431	268.874	315.561
<i>Equipos 18 años (5,55% min.)</i>	-	72.000	79.200	87.120	95.832	105.415	115.957	127.552	140.308	154.338	169.772	186.749
<i>Amortizaciones equipos spa (12%)</i>	-	-	9.504	19.958	31.458	44.108	58.023	73.329	90.166	108.687	129.059	151.469

STOCK PRODUCTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TERRENOS	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
TESORERÍA	40.000	40.000	60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577	80.406	84.426	88.647	93.080
SOCIOS PENDIENTES DE PAGO	500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	80.170	60.734	86.105	124.938	131.659	10.388	15.042	17.464	30.676	4.582	15.089	17.556
TOTAL ACTIVO	1.487.426	1.781.991	2.488.732	2.392.613	2.263.538	2.005.816	1.872.984	1.736.772	1.610.079	1.442.673	1.310.310	1.168.184
PASIVO												
FONDOS PROPIOS	547.426	476.991	88.732	142.613	63.538	29.385	63.859	86.772	110.079	135.395	160.310	168.184
<i>Capital</i>	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
<i>Reservas</i>	-	-	-	53.881	-	-	34.474	57.387	80.694	106.010	130.925	138.800
<i>Porcentaje a reservas</i>	100%	100%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<i>Rtdos. neg. ejercicios ant.</i>	-	52.574	123.009	511.268	511.268	536.462	570.615	570.615	570.615	570.615	570.615	570.615
<i>Perdidas y Ganancias</i>	52.574	70.435	388.259	-	25.193	34.154	-	-	-	-	-	-
PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	26.432	9.125	-	-	7.278	-	-
CRÉDITOS A LARGO PLAZO	700.000	600.000	800.000	800.000	900.000	800.000	800.000	800.000	800.000	750.000	750.000	750.000
CRÉDITO HIPOTECARIO	240.000	705.000	1.600.000	1.450.000	1.300.000	1.150.000	1.000.000	850.000	700.000	550.000	400.000	250.000
TOTAL PASIVO	1.487.426	1.781.991	2.488.732	2.392.613	2.263.538	2.005.816	1.872.984	1.736.772	1.610.079	1.442.673	1.310.310	1.168.184
CONTROL CUADRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL CIRCULANTE	120.170	100.734	146.105	187.938	197.809	53.414	78.847	94.040	111.081	81.730	103.736	110.636
CAPITAL FIJO	700.000	600.000	800.000	800.000	900.000	800.000	800.000	800.000	800.000	750.000	750.000	750.000

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BENEFICIO NETO	- 52.574	- 70.435	- 388.259	53.881	- 25.193	- 34.154	34.474	57.387	80.694	106.010	130.925	138.800
AMORTIZACIONES/PROVISIONES	279	279	164.692	168.973	173.067	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
CASH FLOW GENERADO	- 52.295	- 70.156	- 552.952	222.853	147.874	143.139	216.721	245.084	274.386	306.296	338.466	354.319
AUMENTO DE CAPITAL	600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ORIGENES	547.705	- 70.156	- 552.952	222.853	147.874	143.139	216.721	245.084	274.386	306.296	338.466	354.319
VARIACIÓN EN CAPITAL CIRCULANTE	120.170	- 19.436	45.371	41.833	9.871	144.395	25.433	15.193	17.041	29.352	22.006	6.899
AUMENTO DE ACTIVOS FIJOS	266.140	814.280	826.620	31.020	34.122	37.534	41.288	45.416	49.958	54.954	60.449	66.494
DIVIDENDOS PAGADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL APLICACIONES	386.310	794.844	871.991	72.853	43.993	106.861	66.721	60.609	66.999	25.602	82.456	73.394

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BENEFICIO NETO (sin incluir intereses deuda)	1.426	815	- 260.259	174.381	93.807	72.932	133.022	147.887	163.694	178.947	195.925	196.300
Amortizaciones y provisiones	279	279	165.250	168.973	173.067	177.292	182.247	187.697	193.692	200.286	207.540	215.519
Inversiones netas en inmovilizado	- 266.140	- 814.280	- 826.620	- 31.020	- 34.122	- 37.534	- 41.288	- 45.416	- 49.958	- 54.954	- 60.449	- 66.494
Inversiones NOF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO LIBRE DE FONDOS	- 264.435	- 813.186	- 921.629	312.333	232.752	212.690	273.981	290.167	307.428	324.279	343.016	345.325

Tasa libre de riesgo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Prima de riesgo	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
COSTE DE LOS RECURSOS	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

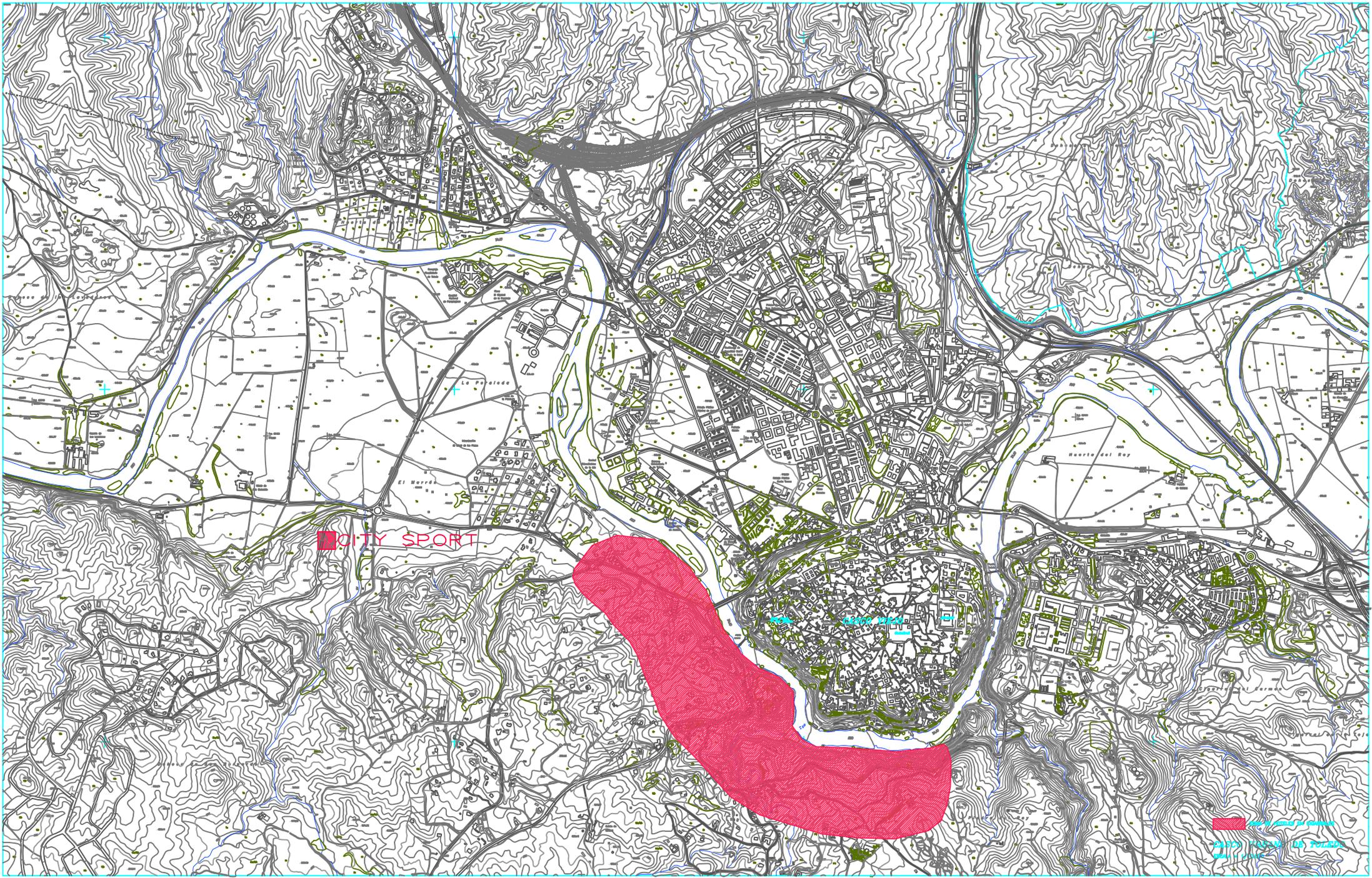
VAN - 101.902

TIR (%) 4,93%

Nivel de caja del socio	300.000	- 52.574	- 70.435	- 388.259	53.881	- 25.193	- 34.154	34.474	57.387	80.694	106.010	130.925
Dividendos obtenidos por el socio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		273.713	238.496	44.366	71.306	58.710	41.633	58.870	87.563	127.910	180.915	246.378

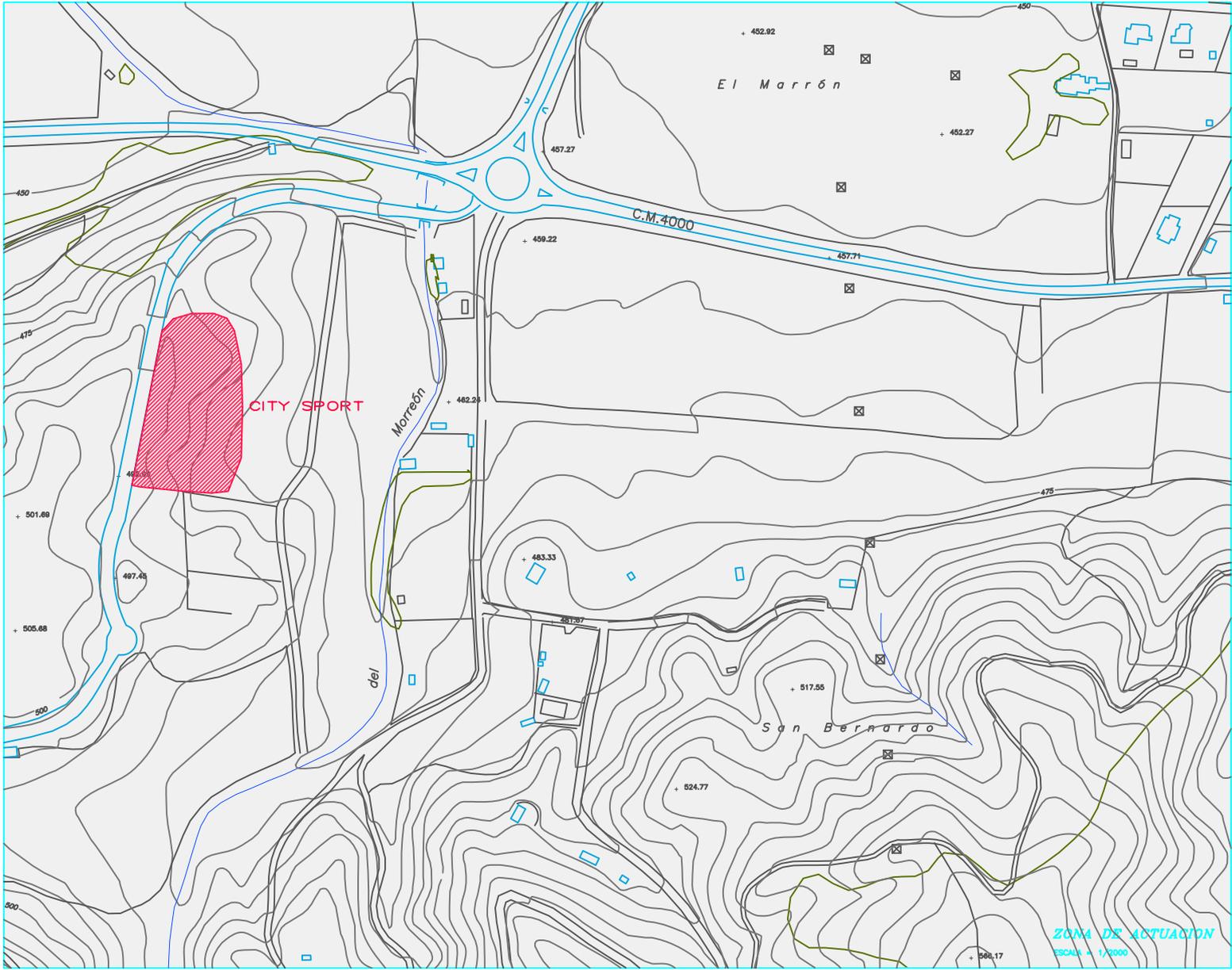
ANEXOS

PLANOS



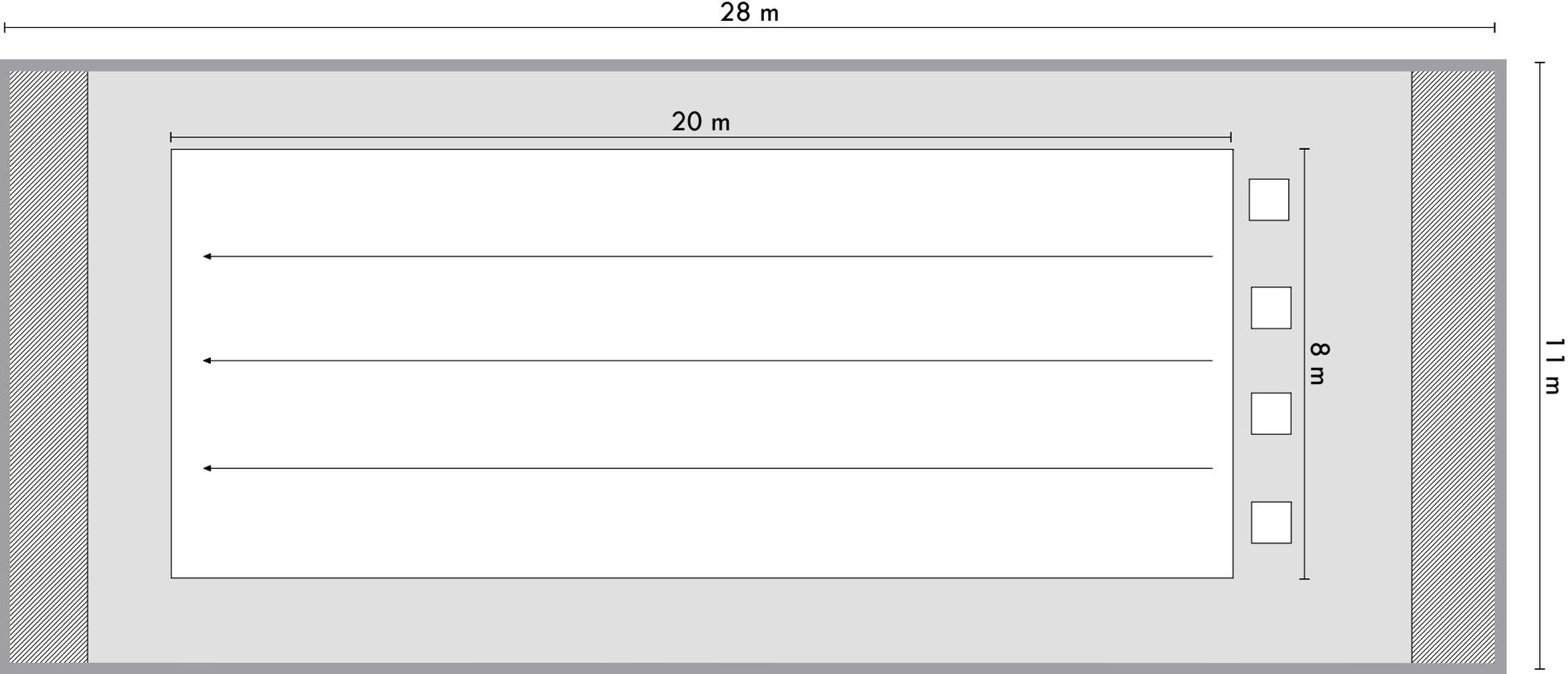
CITY SPORT

PROYECTO DE OBRAS
DE OBRAS DE OBRAS
DE OBRAS DE OBRAS



PISCINA

Área total: 363 m²



SPA

Área total: 120 m²

Incluye:

DUCHA DE CONTRASTE

CABINA DE CHORRO

PEDILUVIO

JACUZZI

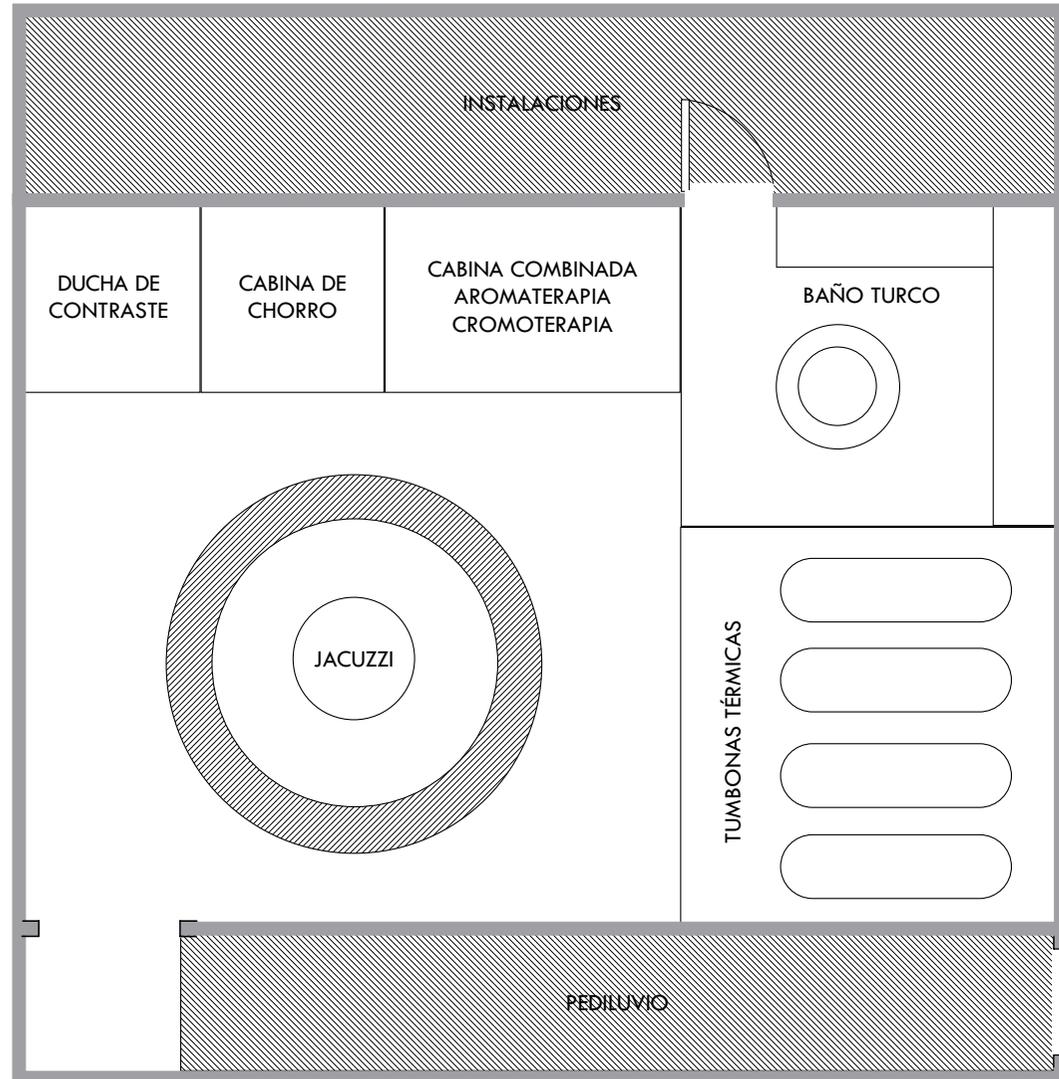
CABINA COMBINADA:

Aromaterapia

Cromoterapia

BAÑO TURCO

TUMBONAS TÉRMICAS



VESTUARIOS

Área total: 120 m²

El vestuario queda dividido en zona húmeda y zona seca.

La zona húmeda da acceso a las duchas y sauna.

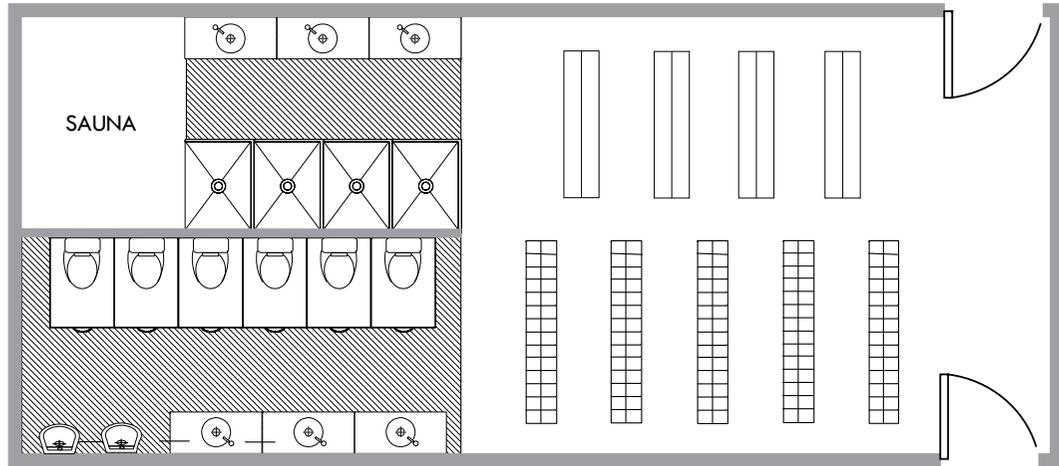
La salida de la zona húmeda es al pasillo de circulación de mojado

La zona seca da acceso a los sanitarios y taquillas

La salida de la zona seca es al pasillo de circulación seca

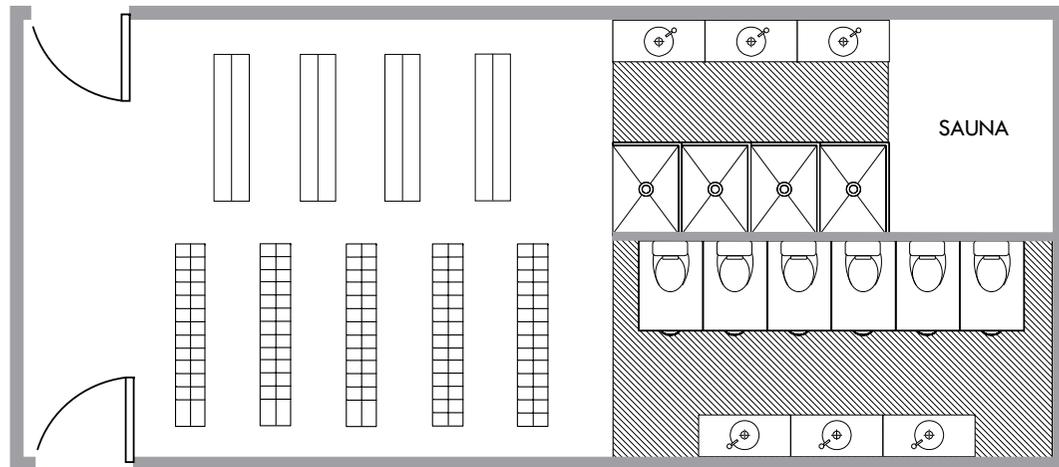
VESTUARIOS HOMBRES

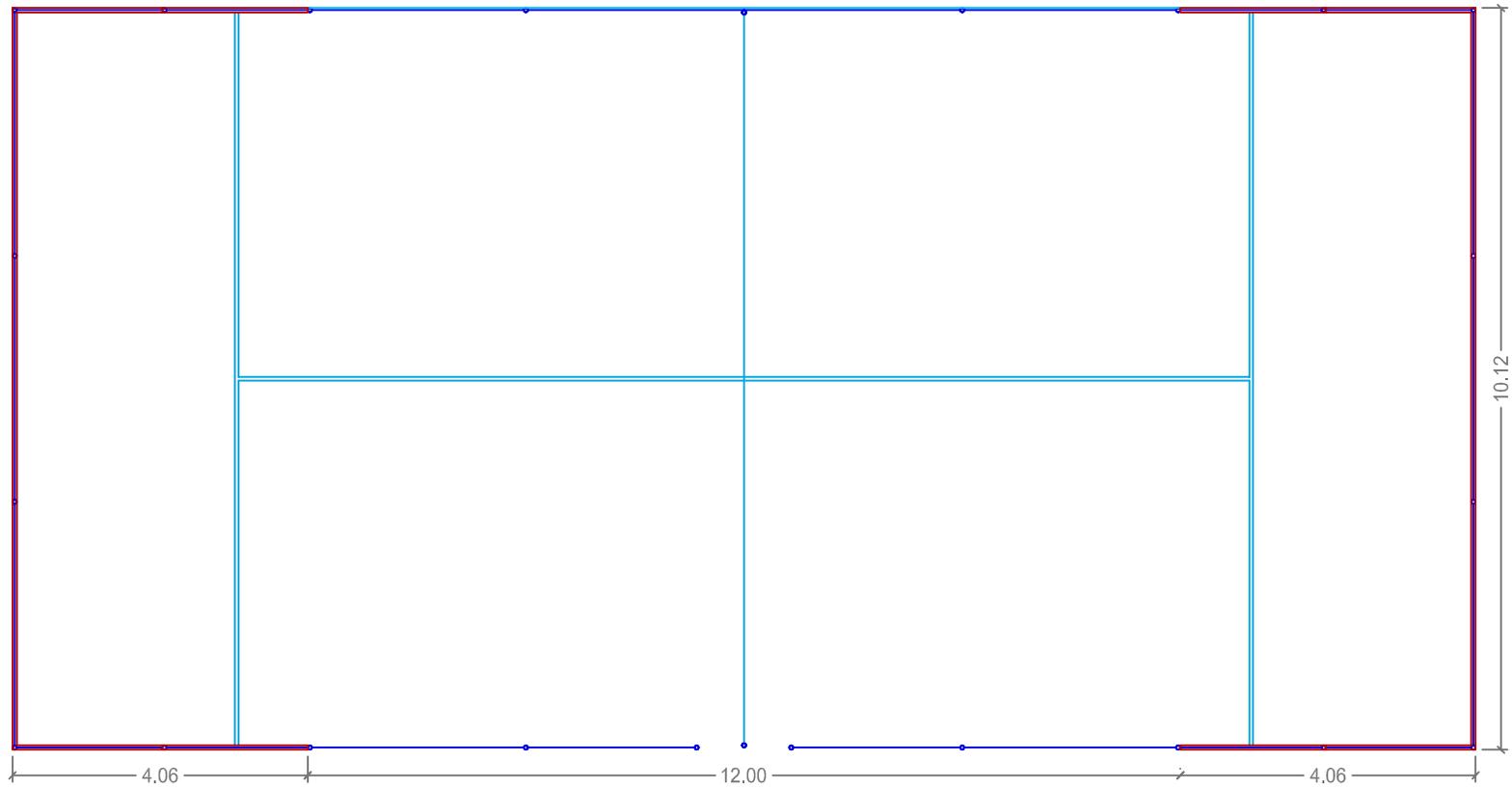
Área total: 60 m²



VESTUARIOS MUJERES

Área total: 60 m²





PISTA DE PADEL
ESCALA 1/100

ANEXOS

PROVEEDORES

Nombre	Dirección	C.P.	Localidad	Provincia	Teléfono	Fax	Móvil	eMail
APARATOS DE GIMNASIA								
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856	
Fitness Project Factory, S.L.	Uruguay, 11, of. 708	46007	Valencia	Valencia	902 199 562	963 168 413		fitness@fitnessprojectfactory.com
Galvan-Sport, S.L.	Pol. Ind. Oporto 1-2 y 3	47520	Castronuño	Valladolid	983 866 333	983 866 196	696 495 602	galvansport@galvansport.com
Hi Power - BH	Apartado 195	01080	Vitoria	Vitoria	945 290 258	945 290 049	669 435 145	hipower@bhfitness.es
Ortus-Fitness	Pol. Ind. Nº6 L'Altero s/n	46460	Silla	Valencia	961 210 120	961 210 180		ortus@ortus.com
Panatta Sport España F&H Fitness Equipments, S.L.	Pza. Libertad, 4	12540	Vila Real	Castellon	964 538 447	964 526 694		ffont.fyh@iponet.es
Suministros Técnicos Deportivos S.L.U.	Alcalde Salorio Suarez, 12, loc. 18	15010	La Coruña	La Coruña	981 145 029	981 258 026		std.info@terra.es
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900		sport@salter.es
Technogym Trading, S.A.	Parc de Negocís Mas Blau, Ed. Oceano,	08820	El Prat de Llobregat	Barcelona	902 101 093			informacion@technogym.net
BANCOS Y PAPELERAS								
Galvan-Sport, S.L.	Pol. Ind. Oporto 1-2 y 3	47520	Castronuño	Valladolid	983 866 333	983 866 196	696 495 602	galvansport@galvansport.com
Ontivinsa, S.L.	Jacquard, 24. Apdo. 725. Pol. Ind. El Pla	46870	Ontenientes	Valencia	962 915 004	962 387 162		ontivinsa@ontivinsa.com
BAÑOS DE VAPOR								
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856	
Carfer Saunas, S.L.	Av. Aristides Maillol, 7, C-2, 2º	08028	Barcelona	Barcelona	934 486 380			carfer@carfer.com
CONSULTING								
GEDO (Gestion y Educacion Deportiva y Ocio)	Provença, 505	08025		Barcelona	934 560 945	934 565 340		info@gedo-formacion.com
NX Sport Consulting	Passeig del Cim, 1	08860	Castelldefels	Barcelona	936 646 224	936 646 225		nx@nxsportconsulting.com
SEAE s.c.c.l. (Servei d'Ensenyament i Assessoria)	Ctra. De Cornellà, 13-15 baixos	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	934 731 358	934 733 969		
CONTROL DE ACCESOS								
I2A Proyectos Informáticos, S.A.	Sector Oficinas, 22, 1º	28760	Tres Cantos	Madrid	918 946 138	918 033 016		info@ia2.es
Informática Sport, S.L.	Sant Antoni Maria Claret, 520-522	08027	Barcelona	Barcelona	934 764 570	934 764 571		infosport@infosport.es
Provisport	Apdo. de Correos 678	50080	Zaragoza	Zaragoza	976 311 067	976 311 067	629 913 271	info@provisport.com
Servigrup	General Prim, 3, 3º2ª	08940	Cornelà Llobregat	Barcelona	933 776 653	934 750 228		info@servigrup.net
Systemtronic Software, S.L.	General Palafox, 8 Bajos	08860	Castelldefels	Barcelona	936 365 377	936 365 372		systemtronic@systemtronic.com
Technogym Trading, S.A.	Parc de Negocís Mas Blau, Ed. Oceano,	08820	El Prat de Llobregat	Barcelona	902 101 093			informacion@technogym.net
Tecisa 74, S.L.	Bubierca, 6	50013	Zaragoza	Zaragoza	976 481 481	976 481 482		tecisa@tecisa74.com
INSTALACIONES DEPORTIVAS								
Acti & Sport	Angel Guimera, 3.	08512	Sant Hipolit de Voltrega	Barcelona	938 570 489	938 570 489		actisport@airtel.net
CADE - Calidad Deportiva	Pol. Ind. El Saladar. Balsón de Guillén, 8	30850	Totana	Murcia	968 425 015	968 424 814		cade@cade.es
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856	
Disseny Tea3, S.L.	Ignasi Barraquer, 9. Pol. Ind. La Serra	08460	Sta. Mª de Palautordera	Barcelona	938 480 860	938 481 629		tea3@jet.es
E.M.D.	Pol. Ind. Royales Altos, calle G, 18. Ctra	50171	La Puebla de Alfindén	Zaragoza	976 107 983	976 107 000		info@emd.es

Galvan-Sport, S.L.	Pol. Ind. Oporto 1-2 y 3	47520	Castronuño	Valladolid	983 866 333	983 866 196	696 495 602	galvansport@galvansport.com
Green Floor, S.L.	Mas Pujol; nave 3.1 3.2. Pol. Ind. Congo	08520	Les Franqueses del Vall	Barcelona	938 403 090	938 404 038		
Junckers Iberica, S.A.	Ctra. Villaverde a Vallecas km 3,5. C.T.N	28053	Madrid	Madrid	915 075 719	915 075 653		info@junckers.es
Moype Sport, S.A.	Irún, 25	28008	Madrid	Madrid	915 418 946	915 480 575		dptocomercial@moype.com
Ortus-Fitness	Pol. Ind. Nº6 L'Altero s/n	46460	Silla	Valencia	961 210 120	961 210 180		ortus@ortus.com
Suministros Técnicos Deportivos S.L.U.	Alcalde Salorio Suarez, 12, loc. 18	15010	La Coruña	La Coruña	981 145 029	981 258 026		std.info@terra.es
TP Sport Talleres Palautordera, S.A.	Pol. Ind. Molí de les Planes. Font de Boc	08470	Sant Celoni	Barcelona	938 673 742	938 674 362		metacel-tpsport@telefonica.n

FITNESS MUSCULAR

Active System Sport, S.L.	Sant Galetà, 107	08221	Terrassa	Barcelona	937 331 038	937 337 182		info@asys.biz
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856	
E.M.D.	Pol. Ind. Royales Altos, calle G, 18. Ctr	50171	La Puebla de Alfindén	Zaragoza	976 107 983	976 107 000		info@emd.es
Fitness Project Factory, S.L.	Uruguay, 11, of. 708	46007	Valencia	Valencia	902 199 562	963 168 413		fitness@fitnessprojectfactory
Galvan-Sport, S.L.	Pol. Ind. Oporto 1-2 y 3	47520	Castronuño	Valladolid	983 866 333	983 866 196	696 495 602	galvansport@galvansport.com
Hi Power - BH	Apartado 195	01080	Vitoria	Vitoria	945 290 258	945 290 049	669 435 145	hipower@bhfitness.es
Ortus-Fitness	Pol. Ind. Nº6 L'Altero s/n	46460	Silla	Valencia	961 210 120	961 210 180		ortus@ortus.com
Panatta Sport España F&H Fitness Equipments,	Pza. Libertad, 4	12540	Vila Real	Castellon	964 538 447	964 526 694		ffont.fyh@iponet.es
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900		sport@salter.es
Technogym Trading, S.A.	Parc de Negocís Mas Blau, Ed. Oceano,	08820	El Prat de Llobregat	Barcelona	902 101 093			informacion@technogym.net
Vermont, S.A.	Wiesbaden, 9 bajo	20008	San Sebastián	Guipuzcoa	943 313 788	943 218 897		

CARDIOVASCULAR

Vermont, S.A.	Wiesbaden, 9 bajo	20008	San Sebastián	Guipuzcoa	943 313 788	943 218 897		
---------------	-------------------	-------	---------------	-----------	-------------	-------------	--	--

MATERIAL DEPORTIVO

CADE - Calidad Deportiva	Pol. Ind. El Saladar. Balsón de Guillén, 8	30850	Totana	Murcia	968 425 015	968 424 814		cade@cade.es
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856	
Disseny Tea3, S.L.	Ignasi Barraquer, 9. Pol. Ind. La Serra	08460	Sta. Mª de Palautordera	Barcelona	938 480 860	938 481 629		tea3@jet.es
E.M.D.	Pol. Ind. Royales Altos, calle G, 18. Ctr	50171	La Puebla de Alfindén	Zaragoza	976 107 983	976 107 000		info@emd.es
Fitness Project Factory, S.L.	Uruguay, 11, of. 708	46007	Valencia	Valencia	902 199 562	963 168 413		fitness@fitnessprojectfactory
Galvan-Sport, S.L.	Pol. Ind. Oporto 1-2 y 3	47520	Castronuño	Valladolid	983 866 333	983 866 196	696 495 602	galvansport@galvansport.com
Hi Power - BH	Apartado 195	01080	Vitoria	Vitoria	945 290 258	945 290 049	669 435 145	hipower@bhfitness.es
Mondo Iberica	Pol. Ind. Malpica. C/E-Parc 13B	50057	Zaragoza	Zaragoza	976 574 303	976 574 371		market@mondoiberica.es
Moype Sport, S.A.	Irún, 25	28008	Madrid	Madrid	915 418 946	915 480 575		dptocomercial@moype.com
Ortus-Fitness	Pol. Ind. Nº6 L'Altero s/n	46460	Silla	Valencia	961 210 120	961 210 180		ortus@ortus.com
Panatta Sport España F&H Fitness Equipments,	Pza. Libertad, 4	12540	Vila Real	Castellon	964 538 447	964 526 694		ffont.fyh@iponet.es
Suministros Técnicos Deportivos S.L.U.	Alcalde Salorio Suarez, 12, loc. 18	15010	La Coruña	La Coruña	981 145 029	981 258 026		std.info@terra.es
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900		sport@salter.es
Technogym Trading, S.A.	Parc de Negocís Mas Blau, Ed. Oceano,	08820	El Prat de Llobregat	Barcelona	902 101 093			informacion@technogym.net

TP Sport Talleres Palautordera, S.A.	Pol. Ind. Molí de les Planes. Font de Boc	08470	Sant Celoni	Barcelona	938 673 742	938 674 362	metacel-tpsport@telefonica.n
--------------------------------------	---	-------	-------------	-----------	-------------	-------------	--

PADDLE

Green Floor, S.L.	Mas Pujol; nave 3.1 3.2. Pol. Ind. Congo	08520	Les Franqueses del Vall	Barcelona	938 403 090	938 404 038	
Greenset Worldwide, S.L.	Dr. August Pi i Sunyer, 12 1º 9ª	08034	Barcelona	Barcelona	932 066 142	932 047 096	info@greenset.net

PAVIMENTOS

Decoplastic 2000, S.L.	Pol. Ind. Bufalvent. Ramon Farguell, 31	08240	Manresa	Barcelona	938 734 646	938 734 701	comercial@decoplastic.com
Disseny Tea3, S.L.	Ignasi Barraquer, 9. Pol. Ind. La Serra	08460	Sta. Mª de Palautordera	Barcelona	938 480 860	938 481 629	tea3@jet.es
Distiplas Floors, S.L.	Camino de Pajares y del Porcal, 11	28500	Arganda del Rey	Madrid	918 704 810	918 701 489	marketing@distiplas.com
France Costruction	Oficina en España	00000	Barcelona	Barcelona		937 643 390 629 365 639	chauvin@coacb.com
Green Floor, S.L.	Mas Pujol; nave 3.1 3.2. Pol. Ind. Congo	08520	Les Franqueses del Vall	Barcelona	938 403 090	938 404 038	
Greenset Worldwide, S.L.	Dr. August Pi i Sunyer, 12 1º 9ª	08034	Barcelona	Barcelona	932 066 142	932 047 096	info@greenset.net
Junckers Iberica, S.A.	Ctra. Villaverde a Vallecas km 3,5. C.T.M.	28053	Madrid	Madrid	915 075 719	915 075 653	info@junckers.es
La Milla Sport, S.L.	Lirios, 19	28925	Alcorcón	Madrid	916 123 201	916 123 709	lamilla1@lamillasport.com
Mondo Iberica	Pol. Ind. Malpica. C/E-Parc 13B	50057	Zaragoza	Zaragoza	976 574 303	976 574 371	market@mondoiberica.es
Suministros Técnicos Deportivos S.L.U.	Alcalde Salorio Suarez, 12, loc. 18	15010	La Coruña	La Coruña	981 145 029	981 258 026	std.info@terra.es
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900	sport@salter.es
Scandess, S.A.	Guzmán el Bueno, 48	28015	Madrid	Madrid	915 495 230	915 440 376	scandess@infonegocio.com
TP Sport Talleres Palautordera, S.A.	Pol. Ind. Molí de les Planes. Font de Boc	08470	Sant Celoni	Barcelona	938 673 742	938 674 362	metacel-tpsport@telefonica.n

PISTAS DE TENIS

Green Floor, S.L.	Mas Pujol; nave 3.1 3.2. Pol. Ind. Congo	08520	Les Franqueses del Vall	Barcelona	938 403 090	938 404 038	
Greenset Worldwide, S.L.	Dr. August Pi i Sunyer, 12 1º 9ª	08034	Barcelona	Barcelona	932 066 142	932 047 096	info@greenset.net

SAUNAS

Carfer Saunas, S.L.	Av. Aristides Maillol, 7, C-2, 2º	08028	Barcelona	Barcelona	934 486 380		carfer@carfer.com
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022 670 585 856	
Greenset Worldwide, S.L.	Dr. August Pi i Sunyer, 12 1º 9ª	08034	Barcelona	Barcelona	932 066 142	932 047 096	info@greenset.net
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900	sport@salter.es

SOLARIUMS

Carfer Saunas, S.L.	Av. Aristides Maillol, 7, C-2, 2º	08028	Barcelona	Barcelona	934 486 380		carfer@carfer.com
CIPSA POLUX - Sportarredo	Huelva, 138-140	08020	Barcelona	Barcelona	934 987 566	932 780 180	cipsapolux@cipsapolux.com
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022 670 585 856	

SPAS

Carfer Saunas, S.L.	Av. Aristides Maillol, 7, C-2, 2º	08028	Barcelona	Barcelona	934 486 380		carfer@carfer.com
Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022 670 585 856	
Suministros Técnicos Deportivos S.L.U.	Alcalde Salorio Suarez, 12, loc. 18	15010	La Coruña	La Coruña	981 145 029	981 258 026	std.info@terra.es

SQUASH

Junckers Iberica, S.A.	Ctra. Villaverde a Vallecas km 3,5. C.T.M.	28053	Madrid	Madrid	915 075 719	915 075 653	info@junckers.es
La Milla Sport, S.L.	Lirios, 19	28925	Alcorcón	Madrid	916 123 201	916 123 709	lamilla1@lamillasport.com

TAQUILLAS Y CABINAS

Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856
Grup Staff	Pol. Ind. Can Torrella. Rda. Shimizu, 8	08233	Vacarisses	Barcelona	938 281 830		staff@staff.es
Inarequip, S.L.	Pol. Malpica, C/F-Oeste. Nave 67	50016	Zaragoza	Zaragoza	976 572 132	976 572 089	info@inarequip.com
Mobelmol	Joiers, 13. Pol. Ind. Riera Caldes	08184	Palau-Solità i Plegaman	Barcelona	938 648 184	938 646 179	mmol@infonegocio.com
Mobles Grau, S.A.	Industria, s/n	08507	Sta. Eugènia de Berga	Barcelona	938 853 918	938 895 446	dcomercial@moblesgrau.com
Ontivinsa, S.L.	Jacquard, 24. Apdo. 725. Pol. Ind. El Pla	46870	Ontenientes	Valencia	962 915 004	962 387 162	ontivinsa@ontivinsa.com
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900	sport@salter.es

VESTUARIOS

Cotos Instalaciones Deporte Ocio, S.L.	Juan Diaz Porlier, 12, bajo	15009	Matogrande	La Coruña	981 120 022	981 120 022	670 585 856
Decoplastic 2000, S.L.	Pol. Ind. Bufalvent. Ramon Farguell, 31	08240	Manresa	Barcelona	938 734 646	938 734 701	comercial@decoplastic.com
Galvan-Sport, S.L.	Pol. Ind. Oporto 1-2 y 3	47520	Castronuño	Valladolid	983 866 333	983 866 196	696 495 602 galvansport@galvansport.com
Grup Staff	Pol. Ind. Can Torrella. Rda. Shimizu, 8	08233	Vacarisses	Barcelona	938 281 830		staff@staff.es
Inarequip, S.L.	Pol. Malpica, C/F-Oeste. Nave 67	50016	Zaragoza	Zaragoza	976 572 132	976 572 089	info@inarequip.com
Mobelmol	Joiers, 13. Pol. Ind. Riera Caldes	08184	Palau-Solità i Plegaman	Barcelona	938 648 184	938 646 179	mmol@infonegocio.com
Mobles Grau, S.A.	Industria, s/n	08507	Sta. Eugènia de Berga	Barcelona	938 853 918	938 895 446	dcomercial@moblesgrau.com
Ontivinsa, S.L.	Jacquard, 24. Apdo. 725. Pol. Ind. El Pla	46870	Ontenientes	Valencia	962 915 004	962 387 162	ontivinsa@ontivinsa.com
Salter Sport, S.A.	Lluís Millet, 52	08950	Esplugues de Llobregat	Barcelona	933 720 300	933 720 900	sport@salter.es

VARIOS - GESTIÓN INFORMÁTICA

I2A Proyectos Informáticos, S.A.	Sector Oficinas, 22, 1º	28760	Tres Cantos	Madrid	918 946 138	918 033 016	info@ia2.es
Informática Sport, S.L.	Sant Antoni Maria Claret, 520-522	08027	Barcelona	Barcelona	934 764 570	934 764 571	infosport@infosport.es
Panatta Sport España F&H Fitness Equipments, S.L.	Pza. Libertad, 4	12540	Vila Real	Castellon	964 538 447	964 526 694	ffont.fyh@iponet.es
Provisport	Apdo. de Correos 678	50080	Zaragoza	Zaragoza	976 311 067	976 311 067	629 913 271 info@provisport.com
Servigrup	General Prim, 3, 3º2ª	08940	Cornelà Llobregat	Barcelona	933 776 653	934 750 228	info@servigrup.net
Systemtronic Software, S.L.	General Palafox, 8 Bajos	08860	Castelldefels	Barcelona	936 365 377	936 365 372	systemtronic@systemtronic.com
Technogym Trading, S.A.	Parc de Negocis Mas Blau, Ed. Oceano,	08820	El Prat de Llobregat	Barcelona	902 101 093		informacion@technogym.net
Tecisa 74, S.L.	Bubierca, 6	50013	Zaragoza	Zaragoza	976 481 481	976 481 482	tecisa@tecisa74.com