

TRABAJO FIN DE GRADO

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela
Área de Comercialización e Investigación de Mercados

“Plan de negocio para gimnasio en la zona de Orihuela”



Autor: Guillermo López Saura

Tutora: María Del Carmen Hidalgo Alcázar

Orihuela, junio 2024

Curso académico 2023/2024

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Antecedentes	5
3. Análisis del mercado	9
3.1 Análisis PESTEL	9
3.2 Las cinco fuerzas de Porter	11
3.3 Entorno competitivo	15
3.4 Análisis DAFO	17
4. Operaciones y procesos	21
4.1 Licencias necesarias para abrir un gimnasio	21
4.2 Localización	23
4.3 Maquinaria	25
4.4 Decoración	31
4.5 Distribución en planta	33
5. Organización y recursos humanos	35
5.1 Forma jurídica/fiscal elegida	35
5.2 Organigrama	36
5.3 Personal necesario	38
5.4 Misión, visión y valores	39
6. Plan de marketing	41
6.1 Segmentación y público objetivo	41
6.2 Análisis del marketing MIX	43
7. Plan económico - Financiero	51
7.1 Balance de situación	51
7.2 Cuenta de Pérdida y Ganancias	57
8. Conclusiones	60
9. Bibliografía	62



ÍNDICE DE IMÁGENES

Imágenes 1,2 y 3 : Miniaturas videos ThefitnessBoy	6
Imagen 4 : Miniatura video Sergio Peinado	7
Imagen 5: Miniatura vídeo Jeremy Ethier	7
Imagen 6: Miniatura vídeo Nahuel Saluzzo	7
Imagen 7: Esquema del Análisis PESTEL	9
Imagen 8: Las 5 fuerzas de Portes esquema	12
Imagen 9 :Resumen análisis DAFO	18
Imagen 10: Imagen localización desde arriba	24
Imagen 11: Imagen localización desde arriba delimitada	24
Imagen 12: Imagen localización desde arriba con sectores enumerados	33
Imagen 13: Organigrama de la empresa	36
Imagen 14: Ciclo de vida de un producto en el mercado	45
Imagen 15: Historia de Instagram 1	48
Imagen 16: Historia de Instagram 2	48
Imagen 17: Panel luminoso Discoteca Velice	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la actividad física desde 2012	5
Tabla 2: Precio Gimnasios zona de Orihuela	16
Tabla 3: Lista de Maquinarias	25
Tabla 4: Balance de Situación	53
Tabla 5: Cuenta de Pérdidas y Ganancias	58

1. Introducción

La idea de crear este trabajo nace de la afición desde adolescente de querer ponerme en forma. Tras muchos años de tener en mente cuál sería la primera oportunidad que tendría para relacionar dos aspectos que consideraba imprescindibles en mi vida, el deporte y la carrera que estudiaba (Administración y Dirección de Empresas), se me brindó la posibilidad de elegir mi propio tema para mi Trabajo de fin de Grado.

Un plan de negocios es un documento detallado que describe los objetivos, estrategias, mercado, operaciones y proyecciones financieras de una empresa. Cabe destacar que este documento es un factor clave para detectar si el negocio planteado puede ser rentable, si va a persistir en el tiempo o incluso puede ayudar a guiar hacia un crecimiento y desarrollo de la empresa, asegurando que todos los aspectos del negocio estén alineados.

El objetivo del TFG es detallar un plan de negocios para la creación de un gimnasio en Orihuela cuyo nombre será “Cbum Factory” para posteriormente en un futuro llevar a cabo dicha idea de negocio. A su vez este plan de negocio nos servirá para detallar si el modelo de negocio es rentable y competitivo en el sector en el que se encuentra. Por lo que se realizará un análisis para comprobar la viabilidad de la constitución de esta empresa.

La idea principal del gimnasio es centrarse principalmente en el “powerlifting”¹ y en el “bodybuilding”², no obstante también vemos muy conveniente e importante cubrir diferentes campos relacionados con el deporte, así como diferentes clases monitorizadas (spinning, crossfit, zumba, yoga, etc).

¹ El powerlifting, también conocido como levantamiento de potencia es una de las modalidades del deporte de fuerza que consiste en levantar el mayor peso posible mediante tres movimientos básicos: peso muerto, sentadilla y press de banca. En cada uno de ellos, el powerlifter trabajará con un grupo muscular diferente.

² El bodybuilding o fisicoculturismo es una actividad física consistente en la realización de un programa de entrenamiento con pesas en un gimnasio con la intención de desarrollar y controlar la musculatura, por medio de diversos tipos de ejercicios de fuerza, orientados a generar hipertrofia muscular.

El mercado donde operará este gimnasio se centrará en toda la población de Orihuela y ciudades de alrededores, a su vez, si todo va sobre las riendas del plan establecido, es normal que al incorporar material de tan alta calidad, se presenten gente de otras ciudades lejanas e incluso algún *influencer* o profesional para hacer uso esporádico de las instalaciones.

La idea es crear un gimnasio que sea de una calidad suprema, muy superior a la existente en el resto de la ciudad de Orihuela y alrededores; cuidando completamente el espacio, el ambiente, el clima y cualquier factor que pueda condicionar que un entrenamiento sea lo más satisfactorio posible.

Las partes a tratar en este trabajo serán: Identificación de una oportunidad de negocio en base a una necesidad encubierta por el mercado. Diferentes tipos de análisis para determinar si la empresa es competitiva, rentable o si se adapta al mercado, entre otros muchos factores. Estrategias para darnos a conocer y para tener clientes habituales. Simulación de cuentas económicas tras un primer año de apertura. Gestión interna del negocio. entre otros.

2. Antecedentes

A partir de la pandemia del COVID-19 (2020), se ha visto que la realización de actividad física ha crecido notoriamente.

A continuación, en la tabla 1 vemos la evolución de los últimos años del porcentaje de personas clasificadas por edad que realizan ejercicio físico regular y senderismo.

Tabla 1. Evolución de la actividad física desde 2012

	2022	2020	2017	2014	2011-2012
Ejercicio físico regular					
Total	37,7	26,5	25,9	25,1	22,4
De 16 a 24 años	45,8	45,9	46,3	46,0	42,4
De 25 a 34 años	37,8	35,2	38,3	35,2	33,3
De 35 a 49 años	30,4	28,6	29,2	28,0	24,2
De 50 a 64 años	37,4	22,1	20,3	18,7	14,9
De 65 y más años	42,5	13,5	9,2	15,0	6,9
Sedentarismo					
Total	27,4	36,4	37,8	36,7	44,4
De 16 a 24 años	15,3	24,7	30,0	26,8	35,2
De 25 a 34 años	21,1	32,7	34,6	32,6	41,4
De 35 a 49 años	26,4	36,1	38,4	35,6	45,3
De 50 a 64 años	26,8	35,2	36,4	36,5	43,8
De 65 y más años	38,5	46,6	44,7	33,5	51,7

UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Fuente: INE, 2023

Como podemos observar, en la tabla se ve un incremento de hasta 35 puntos porcentuales en algunos rangos de edades de personas que hace diez o doce años no realizaban una actividad física regular y a día de hoy sí la realizan. Sin embargo, por el contrario, el porcentaje de sedentarismo también ha disminuido cantidades notables como son en algunos rangos de edades hasta veinte puntos porcentuales. Esto me ha llevado a pensar que desde el 2020, el mundo del fitness al ver que estaba en auge, haría surgir nuevas oportunidades de negocio.

Durante estos años atrás hemos visto una industria muy poco consolidada ya que los gimnasios tienen su porcentaje de clientes fijos (generalmente bajo) y el resto

eran clientes esporádicos los cuales estaban un par de meses, sobre todo el mes de enero debido a los propósitos de año nuevo y verano ya que en esta época muchos adolescentes tenían vacaciones y esto les permitía tener más tiempo para poder emplearlo a hacer deporte.

Pero claramente consideramos que el mundo del fitness o como coloquialmente conocemos “hacer pesas”, hasta la pandemia sufrida en 2020, era un nicho de mercado, es decir, que abarcaba una parte muy pequeña de la población.

Podemos darnos cuenta de este dato viendo los *influencers*³ que había en este sector durante esta década. Yo principalmente consumía mucho tipo de contenido de este estilo por fue un sector que me llamaba la atención y mis referentes en esta época eran “thefitnessboy” y “thetitanfit” quienes podemos ver a continuación dos imágenes de videos de la época sobre ejercicios básicos, rutinas o dietas, y como esos videos alcanzaban un número de visitas que a día de hoy nos parecen números que solo alcanzan los más grandes de esta plataforma (Youtube).

Imágenes 1,2 y 3 : Miniaturas videos ThefitnessBoy



MI COMPRA SALUDABLE SEMANAL EN DIRECTO (SUPERMERCADO)

1,4 M de visualizaciones • hace 8 años



RUTINA DE PIERNAS MILAGROSA : Método Alemán (Con explicación)

1,6 M de visualizaciones • hace 6 años



UN DÍA EN MI DIETA DE DEFINICIÓN

1,5 M de visualizaciones • hace 8 años

Canal de Youtube: Thefitnessboy, 2015

³ Un influencer es una persona que, de algún modo, ha logrado destacar en los canales digitales, especialmente en las redes sociales, como TikTok o Instagram, así como en plataformas de vídeo como YouTube.

Imágen 4 : Miniatura video Sergio Peinado



Canal de youtube: Sergiopinado, 2016

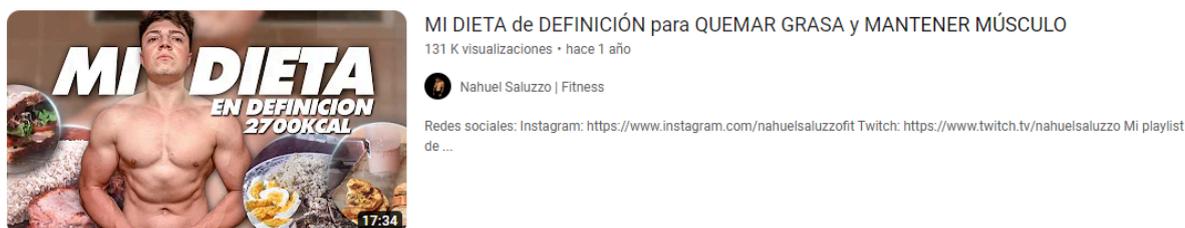
En la actualidad, este estilo de videos podemos ver como ha reducido la cantidad de visitas considerablemente:

Imagen 5: Miniatura vídeo Jeremy Ethier



Canal de Youtube: Jeremy Ethier en Español, 2023

Imagen 6: Miniatura vídeo Nahuel Saluzzo



Canal de youtube: Nahuel Saluzzo, 2022

Esto es debido a la masificación del deporte en la sociedad, por lo que la gente suele estar más informada de como realizar los ejercicios básicos y el estilo de dietas existentes, por lo que esta gente ha tenido que modernizarse y adaptarse a los cambios, modificando bastante su contenido, pasando de ser informativos a puro entretenimiento.

De este análisis podemos concluir que la cantidad de personas en España que realizan actividad física de forma regular se ha incrementado alrededor de un 15% (INE, 2023). Una gran cantidad de la población realiza deporte al aire libre, así como hacer senderismo, atletismo, o deportes de equipo. Pero existe otra parte que desea realizar deporte y no hay ningún equipo al que apuntarse, o no se sienten preparados para ello, o simplemente no les apetece autoexigirse tanto; es por ello que la forma más recurrente es acercarse a un gimnasio y entre una o dos horas al día entre 3 y 5 días a la semana en la mayoría de casos de forma autodidacta únicamente porque les apetece hacer deporte sin comprometerse con nadie ni sentirse intimidados.



3. Análisis del mercado

El objetivo del análisis de mercado es conocer la adaptabilidad del proyecto en torno a si va a tener la capacidad de competir con el resto de competidores que existen en el mercado.

Para ello se realizarán diferentes métodos para estudiar tanto el entorno externo de la empresa mediante el análisis PESTEL (apartado 3.1), como el entorno interno de la empresa mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter (apartado 3.2) y el análisis DAFO (apartado 3.3).

3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Político, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) consiste en un estudio de mercado acerca de los factores externos que afectan a una empresa.

Imagen 7: Esquema del Análisis PESTEL



Fuente: Simla. Cómo se hace un análisis PESTEL. diciembre, 2024

Factor político:

Existen diversas ayudas o subvenciones que pueden ir ligadas a la hora de crear un negocio. La principal es la ayuda para la creación de un gimnasio sostenible que veremos en apartados más adelante que no nos sale rentable a corto plazo por lo que decidimos implementarlo en un futuro.

Además, al ser un joven emprendedor tenemos diversas ayudas y bonificaciones como son las reducciones de la cuota de autónomos, el programa Enisa o las ayudas al autoempleo.

Factor económico:

El gimnasio no es un servicio de primera necesidad, pero es cierto que día tras día, la gente se está aficionando más a ir diariamente al gimnasio y a día de hoy una gran parte de la población está apuntada a un gimnasio. Podemos decir que, quitando esos primeros gastos de bienes o servicios de primera necesidad como pueden ser la comida, el hogar, la educación, la luz o el agua; el gimnasio viene a ser uno de los primeros servicios secundarios en los que la gente suele gastar más su dinero, ya que tiene muchos beneficios que ayudan diariamente a las familias, por lo que parte del dinero que suelen gastarse en ocio suele ser principalmente en gimnasios.

UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Factor social:

El lugar es un lugar accesible ya que se encuentra a la misma orilla de la carretera nacional y además está cerca de la autovía por lo que la gente de otros pueblos o ciudades se podrían pasar con relativa facilidad. La gente últimamente se está aficionando por el tema del fitness y del gimnasio por lo que este negocio está totalmente enfocado en ayudar y mejorar el estilo de vida de la gente que rodea la zona de Orihuela.

Factor tecnológico:

Respecto a factor tecnológico, el sector de los deportes tiene mucha profundidad ya que existe una gran variedad de máquinas con tecnología de todo tipo, desde cintas con programas para andar o correr hasta máquinas que miden tu fuerza y te guían

la intensidad, las repeticiones y la fuerza que debes ejercer a la hora de realizar un ejercicio específico.

Factor ecológico:

El gimnasio no necesita ninguna maquinaria que produzca mucha polución, incluso en un futuro está pensado incorporar ciertas maquinarias y ciertas medidas para que el gimnasio sea considerado un “gimnasio ecológico”.

Esto acarrea una serie de consecuencias que tienen su parte positiva y su parte negativa. Positivamente podemos destacar la subvención que ofrece el estado a aquellos negocios ecológicos así como los beneficios fiscales que ello acarrea (Impuesto de sociedades).

Factor legal:

En el factor legal existen varios temas a tener en cuenta, pero el más influyente es el permiso del ayuntamiento para poder abrir un gimnasio.

Una vez se consiga dicho permiso necesitaremos además diferentes licencias, como la de obra, una garantía económica a la hora de necesitar financiación o unas medidas de seguridad señalizadas entre otros (apartado 4.1).

Miguel Hernández

3.2 Las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un análisis explicado por Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva” que sirve para medir la competitividad que tiene una empresa tanto a la hora de su creación como cuando va a realizar algún nuevo proyecto.

Para introducirnos en este tema vamos a utilizar la siguiente imagen sobre ello para posteriormente hacer un análisis explicativo de las 5 fuerzas de Porter.

Imagen 8: Las 5 fuerzas de Portes esquema

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Adara visual, 2020

UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

- **Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes pueden realizar ejercicio al aire libre sin gastar dinero pero generalmente siempre se necesita de un “plus” a la hora de dedicarse profesionalmente a un deporte, sobre todo para enfocarse en entrenar zonas de su cuerpo en específico (p.e. Atleta que quiere entrenar explosividad, realiza sentadillas explosivas para así ganar aceleración).

No obstante existe un nicho de mercado que puede entrenar completamente que es la gente que se dedica a la calistenia que suele entrenar en parques, en nuestro caso en Orihuela existe un parque de calistenia y a escasos metros del gimnasio existe otro parque que se sitúa en el municipio de Redován. No obstante este nicho también necesita de un gimnasio ya que el tren inferior en el mundo de la calistenia

es muy difícil que sea entrenado para ello muchos de ellos suelen coger bonos en gimnasios donde pagan “X” días sueltos al mes. Por suerte en nuestro gimnasio disponemos de dichos bonos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

En nuestro caso existen varios tipos de proveedores como en cualquier negocio, pero principalmente se clasifican en dos tipos.

Los de suplementación. Sobre estos el poder lo tenemos principalmente nosotros ya que existen muchos tipos de marcas que ofrecen un producto muy similar por lo que son ellos los que tienen que ofrecer buenas condiciones y un precio razonable para que exista acuerdo.

Los de maquinaria y material: En este caso ellos tienen un poder superior al nuestro ya que sí que existen muchas marcas diferentes, pero sí que existen marcas muy reconocidas que fabrican máquinas de gimnasio como es por ejemplo “Bodytone”.

También existen marcas que ofrecen máquinas de una muy alta tecnología que son las más innovadoras de la época que ofrecen máquinas que miden la fuerza que debes hacer, el tiempo que debes tardar en levantar el peso, las repeticiones según el objetivo que tengas etc. (p.e. Egym).

- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos.**

Siempre se puede entrenar en casa, al aire libre, en parques de calistenia, pabellones etc. Para ello es importante crear promociones periódicamente que beneficie en algunos casos a la gente que es más fiel como para incentivar a que la gente se apunte por primera vez. de esto hablaré en otro punto.

Respecto a profesores que trabajen por cuenta ajena en parques o locales de baja calidad, pero piensen que el servicio que ofrecen es bueno, nuestro gimnasio siempre está abierto a que se demuestre la habilidad que estos poseen reservando a la semana un día donde todas las clases las realizan estos profesores que

trabajan por cuenta ajena, para en lugar de ser competencia directa, puedan llegar a ser aliados, en el mejor de los casos.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Este sector tiene una gran barrera de entrada y es la necesidad de una gran inversión inicial. No obstante, cualquiera que tenga conocimientos de coaching puede impartir clases personalizadas de crossfit en algún local o parque de la zona por relativamente poco capital ya que el material suele ser escaso y casi todas las actividades son aerodinámicas.

Sin embargo, esto no es considerado una amenaza ya que nuestro público objetivo no está enfocado en esa gente que realiza actividades aerodinámicas frecuentemente, sino que está enfocado en aquellos que se dedican a hacer ejercicios de maquinaria o de levantamiento de peso. No obstante, tampoco queremos ignorar a este sector, por lo que en las instalaciones de “Cbum Factory” siempre existirá un sector dedicado a todos aquellos que entrenan de una forma más aerodinámica. Para ello, organizamos varias clases diarias para cubrir distintos nichos de mercado, con la ventaja de ofrecer un material de alta calidad además de protección ante el temporal climático y buen sistema de audio para poder escuchar al monitor correctamente durante las sesiones.

Obviamente, cualquier gimnasio de Orihuela o alrededores es rival, pero raramente encontraremos algún centro deportivo cercano con tal superficie(2100m²) y aprovechando esto, podemos vender las mensualidades a un precio muy competente ofreciendo más calidad que cualquiera de los gimnasios que existen en la localidad de Orihuela y alrededores.

- **Rivalidad de los competidores actuales.**

Actualmente existe una alta rivalidad entre los competidores actuales ya que cada vez habitan más gimnasios dentro de Orihuela y la prueba está en el nuevo gimnasio (Búnker) que se abrió una semana antes de que se escriba esto (noviembre de 2023). Este gimnasio es una clara ofensiva para todos los gimnasios

que existen en Orihuela ya que está situado en el centro de la ciudad, es moderno, el precio se ajusta bien a la demanda que tiene y además tiene un pack donde la mensualidad te sale más barata si pagas 3 meses de golpe, lo cual puedo decir sin temor a equivocarme que esta nueva creación ha afectado negativamente al resto de gimnasios y seguro han sido protagonista de más de un tema de conversación de los dueños de estos.

3.3 Entorno competitivo

La competencia se define como la disputa entre personas, animales o cosas que aspiran a un mismo objetivo o a la superioridad en algo.

Esto trasladado a la economía se traduce en cómo dos personas (físicas o jurídicas) ofrecen un bien o servicio similar por el cual adoptan diferentes estrategias de marketing como por ejemplo, mejoras de precios o calidad; por las que captan la atención de los potenciales clientes haciendo que estos se decantan por la adquisición de un bien o servicio de dicha persona preferiblemente antes que la otra.

Centrándonos en Orihuela y alrededores existen diversos gimnasios. Pero podemos observar que todos ellos tienen un número considerable de clientes suscritos pero ninguno de ellos prevalece sobre los demás considerablemente (tabla 2).

Tabla 2: Precio Gimnasios zona de Orihuela

	PRECIO POR MES	UBICACIÓN	NÚMERO DE CLIENTES	TIPO DE CLIENTE
URBAN FITNESS	25€	CENTRO	600	TODO TIPO
ONE SPORT	35€	CENTRO	600	TODO TIPO
DLFITNESS ORIHUELA	45€	CENTRO	150	ADOLESCENTES
GOLD GYM	27€	CENTRO	350	TODO TIPO
ENTRENA TU SALUD	25€	CENTRO	150	ADULTOS
SUNFIT	40€	CENTRO	300	ADOLESCENTES
ORIFITNESS	25€	AFUERAS	150	TODO TIPO
FGY FUNCTIONAL FITNESS	45€	AFUERAS	150	TODO TIPO
DOMO PERSONAL	25€	CENTRO	200	ADULTOS
MATIAS TORRES	30€	CENTRO	200	TODO TIPO
BUNKER	30€	CENTRO	450	ADOLESCENTES
TRANSFORM BODIES	25€	CENTRO	300	ADOLESCENTES

Fuente: Elaboración Propia, mayo 2024

Cabe apuntar que los datos de esta tabla son una estimación, es decir que estos pueden haber variado de la fecha de recogida a la fecha de presentación del trabajo.

En total, Orihuela tiene 76 mil habitantes y según la tabla de arriba nos dan 3600 clientes en total. Es decir que un casi un 5% de la población está apuntada a un gimnasio dentro de la localidad de Orihuela.

Como observación también vemos que no predomina ningún gimnasio, es decir que en este sector para esta zona no existe ningún líder, por lo que claramente observamos que sí que existe público al cual captar y también existe la posibilidad de ser líder en este sector.

La idea de "CBUM Factory" es diferenciarse de la competencia ofreciendo una muy alta calidad de maquinaria a la par que exista una gran amplitud de terreno para ejercitar cómodamente.

Otro factor clave es que en los gimnasios de Orihuela no existe ningún atrayente de consumidores extranjeros de la Vega Baja. Cualquier persona que se dedique profesionalmente al "bodybuilding" no va a ir jamás a Orihuela a entrenar ya que los gimnasios que existen aquí no ofrecen una calidad premium en cuanto a servicio ni a maquinaria. La idea es ser quienes ofrezcan una experiencia de entrenamiento única y de muy alta calidad. Más adelante en el plan de marketing se detallará más este concepto.

3.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO o en inglés SWOT es una técnica muy común en el mundo empresarial que nos indica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de una empresa para así tomar decisiones futuras(imagen 9).

Imagen 9 :Resumen análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de industria, comercio y turismo, mayo 2024

Debilidades:

- La ubicación del gimnasio está situada a las afueras de la ciudad de Orihuela por lo que al no estar en el centro, de normal se suele coger un vehículo para llegar hasta él.
- Requiere de una gran inversión inicial.
- La maquinaria de los gimnasios es cara por lo que si se avería alguna máquina o se cambia, se requiere de gran capital.
- Existe un gran porcentaje de riesgo de accidentes, golpes, lesiones por lo que en numerosas veces pueden darse situaciones incómodas o desfavorables.
- Incertidumbre de respuesta, ya que se intenta captar la atención de los deportistas de la zona de Orihuela y alrededores, que actualmente se

encuentra muy repartida en el resto de gimnasios donde en algunos casos llevan muchos años entrenando en el mismo gimnasio y prefieren seguir entrenando donde toda la vida.

Amenazas:

- Existencia de 12 gimnasios en Orihuela. Además 10 de ellos están muy consolidados ya en la zona puesto que tienen un gran número de clientes y 5 de ellos llevan ya llevan más de 15 años ejerciendo su actividad normal, por lo que están instaurados en la mente de los consumidores.
- Al ser un macrogimnasio, cualquier otro gimnasio de estas características dentro de un radio de 50 kilómetros, puede ser competencia directa. Mucha gente dedicada al mundo del fitness va a diferentes zonas geográficas en busca de competiciones, de expandir sus marcas personales, o simplemente de viaje y suelen buscar el mejor gimnasio que haya cerca de la ubicación a la que se dirigen, pasando a segundo plano la distancia que tengan que recorrer siempre que sea menor de 50 kilómetros.
- Al estar en el sector del deporte, existe una competitividad muy elevada ya que hay una gran multitud de deportes que se pueden practicar por lo que para ser líderes en el sector debemos no solo competir contra el resto de gimnasios sino contra cualquier centro deportivo e incluso contra los propios consumidores para que se acerquen a entrenar en nuestras instalaciones en lugar de realizar actividad física por cuenta propia.

Fortalezas:

- Barreras de entradas a nuevos competidores debido a que la inversión inicial es muy elevada y los gimnasios tienen un “brand equity”⁴ elevado.
- Material de alta calidad y existencia de mucha cantidad de material y maquinaria, así como de espacio para entrenar.

⁴ El concepto de brand equity hace referencia al valor perceptivo que asocian los consumidores a la marca. Si es positivo, esto generará mejores resultados económicos y potencia el negocio.

- Precio/Calidad inferior a cualquier otro gimnasio cercano ya que ofrece mucha variedad de maquinaria, así como espacio para entrenar y un clima favorable por el precio que puedes pagar por cualquier otro gimnasio de la zona.

Oportunidades:

- Existencia de equipo de fútbol en Orihuela con el cual se puede hacer acuerdo para reservar una parte del gimnasio para realizar entrenamientos privados a cambio de publicidad (logotipo en las camisetas, o autobuses, por ejemplo)
- También existen multitud de empresas dedicadas a la comercialización de nutrición deportiva (prozis, myprotein, Tiendamuscular) y se podría llegar a algún acuerdo para que promocionen sus productos en algún escaparate a la entrada a cambio de publicidad o alguna compensación económica o porcentaje de ventas.
- Actualmente una estrategia de marketing muy utilizada es contratar creadores de contenido con un público muy diverso para dar a conocer la marca. Esto suele asociarse a un coste económico muy elevado, pero gracias a la calidad y estética del gimnasio, podemos pactar con ciertos creadores que sean de este sector que su retribución sea en gran parte en especie, es decir, que puedan utilizar las instalaciones sin coste alguno a cambio de su publicidad.

4. Operaciones y procesos

En este apartado detallaremos toda la información relacionada con el aspecto técnico del gimnasio. Veremos toda la documentación necesaria para la apertura del gimnasio, la maquinaria de la que se dispondrá, las instalaciones, la localización y la decoración.

El objetivo de este capítulo es que se conozcan todos los detalles para que se visualice como se va a llevar a cabo todas las funciones del gimnasio para posteriormente hablar de las estrategias posibles.

4.1 Licencias necesarias para abrir un gimnasio

Antes de realizar la apertura del gimnasio deberemos realizar la reforma ya que existen muchas cosas que se han de cambiar antes de empezar a montar nada.

1º Licencia de obras: Para obtener esta licencia necesitamos un proyecto técnico visado por el colegio de arquitectos. Este visado cuesta según el blog Certicalia para una vivienda unifamiliar una cantidad de 200€ - 300€ aproximadamente solo que en este caso estas dos naves tienen una dimensión aproximadamente 10 veces mayor que una vivienda unifamiliar por lo que haciendo una regla de 3 el precio oscila entre 2000€ - 3000€ aproximadamente.

2º Una garantía económica: Esto es una acreditación que suele ser dada por el banco que indica que el negocio no se va a arruinar en el medio - corto plazo.

3º Declaración del impacto ambiental: Esto es una declaración que se solicita si su gimnasio es ecológico para ello tendremos que llevar a cabo el siguiente punto:

- Que el gimnasio lleve a cabo medidas sostenibles.

Esto se puede conseguir de varias maneras, pero la forma más evidente que se me ocurre es llevando a cabo la instalación de placas solares.

Obviamente existen otras formas de producir energía como por ejemplo si se dispone de maquinaria que produce electricidad, así como bicicletas estáticas que aprovechan la fuerza que se produce al pedalear transformando esta energía en electricidad y vertiendo a la red eléctrica.

Sin embargo, este paso no lo vamos a necesitar en primera estancia ya que nuestro gimnasio, a priori, no va a ser un gimnasio 100% sostenible, aunque sí que va a intentar llevar a cabo ciertas medidas para evitar la contaminación en la medida de lo posible.

4º Medidas de seguridad: Aquí se incluyen 9 medidas:

- Una supervisión constante por parte del monitorado o de los trabajadores
- Tener una señalización adecuada.
- Educación y concienciación de los clientes.
- Tener un exhaustivo control de acceso
- Establecer un plan de emergencia
- Tener un protocolo de seguridad
- Realizar continuas evaluaciones de riesgos (se realizan periódicamente cada cierto tiempo, normalmente un año)
- Tener un correcto mantenimiento del equipo
- Que exista una correcta captación de personal, es decir que el personal contratado esté correctamente capacitado para realizar su trabajo de manera eficiente.

5º Plan de prevención de riesgos laborales: En él deben incluirse los siguientes apartados:

- Descripción de la empresa
- Estructura organizacional
- Evaluar los riesgos
- Planificar las acciones de prevención
- Políticas de prevención

6º Inscribir el gimnasio y la marca en el registro: En España registrar una marca en el OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas) cuesta la primera clase 174,18€ para el año 2023. El trámite se consigue rellenando un formulario sencillo.

7º Contratación de un seguro: Los seguros a la hora de montar una empresa son obligatorios y el costo de estos varía en función de los beneficios que obtiene tu empresa a lo largo de un ciclo económico.

4.2 Localización

El gimnasio se encuentra ubicado en la localidad de El Escorratel, que es una pedanía de Orihuela y se encuentra a las afueras de esta.

La dirección exacta es: CV-900 nº 194 03317 El escorratel - Orihuela (Alicante).

Se encuentra junto al bar restaurante La Senia y enfrente de los trasteros Safe and Go.

La imagen desde desde arriba sería la siguiente:

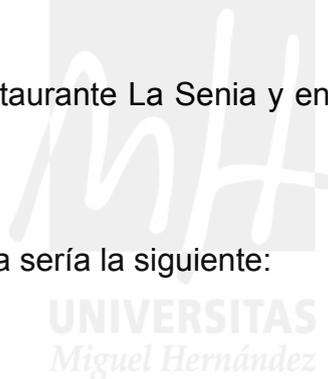


Imagen 10: Imagen localización desde arriba



Fuente: Google Maps, 2024

El terreno delimitado del gimnasio “Cbum Factory” sería el siguiente:

Imagen 11: Imagen localización desde arriba delimitada⁵



Fuente: Google Maps, 2024

⁵ Para evitar malentendidos con el nombre que aparece en la ubicación cabe aclarar que actualmente las dos naves y los terrenos encontrados entre los límites marcados son de propiedad del autor pero ambas están en alquiler.

4.3 Maquinaria

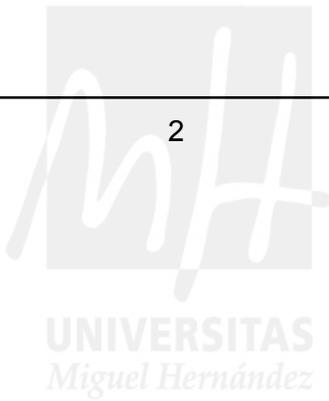
Las maquinarias de las que se dispondrán en las instalaciones de “Cbum Factory” son las que se detallan en la tabla 3.

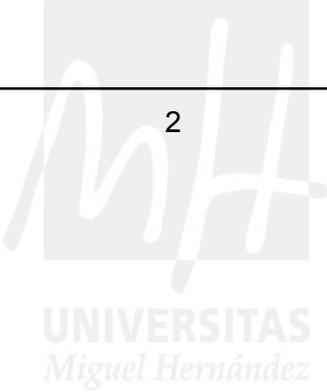
Tabla 3: Lista de Maquinarias⁶

Máquinas	Cantidad	Foto
Máquina de haka	2	
Multipower	3	

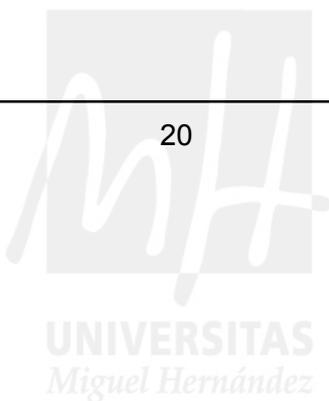
⁶ La cantidad que aparece en la tabla es una estimación, en ningún momento es un número definitivo.

<p>Banco de press banca</p>	<p>5</p>	
<p>Banco de press banca inclinado</p>	<p>2</p>	
<p>Banco de press banca declinado</p>	<p>2</p>	
<p>Rack</p>	<p>4</p>	

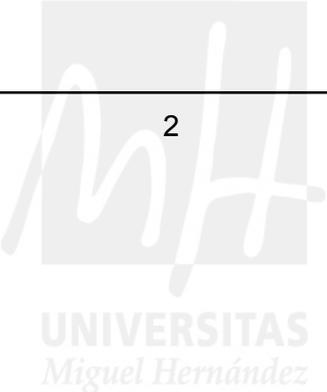


<p>Set de mancuernas 1-60 kgs</p>	<p>3</p>	
<p>Prensa</p>	<p>2</p>	
<p>Extensión de cuádriceps</p>	<p>2</p> 	
<p>Set de posición de discos</p>	<p>10</p>	

Peck deck	2	
Máquina de fondos de tríceps	1	
Banco de musculación	20	
Cinta de correr	18	



Multi elíptica	4	
Bicicleta estática	20	
Extensión de gemelos	 1	
Extensión de femoral	2	

<p>Banco de elevación de gemelos</p>	<p>1</p>	
<p>Banco de bíceps (Máquina y con barra)</p>	<p>3</p>	
<p>Máquina de paralelas y dominadas con asistencia</p>	<p>2</p> 	
<p>Jaulas de poleas altas para jalón y extensión de tríceps y bajo para remo</p>	<p>2</p>	

Máquina de remo	6	
Máquina de press militar	2	
Máquina de jalón al pecho (posibilidad de unilateral)	3	

Fuente: Elaboración propia, mayo 2024

4.4 Decoración

Si nos fijamos en gimnasios comerciales la gran mayoría tienen una decoración muy definida y esto se debe a diversos factores.

En primer lugar, la luz debe ser una luz tenue y colocada siempre en la parte superior de los espejos para así conseguir una luz que favorezca el físico de los clientes que se encuentren entrenando.

En segundo lugar, la estética, decidimos que el color debe ser el negro, ya que no da sensación de negatividad, además hace que el gimnasio sea muy estético en combinación con la iluminación. También hace que la suciedad no se note, cosa que con colores claros sí que pasaría.

En tercer lugar, se le daría una ligera matización con el color amarillo o rojo (aún sin decidir) ya que estos son llamativos y muy visuales si están combinados con el negro..

En cuarto lugar, vamos a utilizar paneles de gran dimensión con imágenes del famoso culturista que da nombre al gimnasio, Chris Bumstead (Cbum). Esto servirá de atracción para toda la gente que lo tenga como referente y le sirva de inspiración. También puede resultar una buena estrategia de marketing ya que la intención es que resulte llamativo para cualquiera que lo divise en redes sociales.

Por último, las cadenas de gimnasios tienen algo en común, y es que se fijan en todo tipo de detalles y estandarizan todo cuanto pueda ser estandarizado (p.e. la indumentaria, el comportamiento de los empleados, la estética del local, etc) por lo que si en futuro se abre un nuevo gimnasio en otra zona, este deberá seguir la misma estética que el primero.

4.5 Distribución en planta

En “Cbum Factory”, la planta se distribuye en cuatro grandes bloques (Almacén 1, Almacén 2, patio trasero 3, y parking 4), aclaración en la siguiente imagen.

Imagen 12: Imagen localización desde arriba con sectores enumerados



Fuente: Google Maps, 2024

- El Almacén 1 será la sala de musculación, donde se encontrarán todas las máquinas, es decir esta sala está dedicada al culturismo clásico (bodybuilding) como la gran mayoría de gimnasios existentes. Esta nave dispone de 350 m² distribuido en dos plantas. En cada planta existe una habitación, la de la planta baja estará enfocada a una sala de ciclo-indoor, y la superior será la oficina del complejo deportivo.

Cabe destacar que este almacén será la única entrada disponible que tenga el local.

- El almacén 2 será dedicado a crossfit, es decir, en este almacén no hay máquinas, hay cuerdas, barras y distintos materiales como ruedas de tractor o mancuernas entre otros. Esta nave dispone de 400 m² con una sola planta de altura.
- Patio trasero 3, este se aprovechará para poner un parque de calistenia y un “skate park”⁷, además de ser utilizado en verano para las clases de crossfit al aire libre. Este patio dispone de 750 m².
- El parking 4 es un terreno junto a los locales de 600 m² que será destinado a que los clientes puedan aparcar con comodidad junto al gimnasio.

En total el complejo deportivo tiene 2100 m². dividido en 4 terrenos diferentes.

La gran diferencia que encontramos en “Cbum factory” es la gran amplitud de las instalaciones y la amplia variedad de maquinaria de la que dispones para entrenar por un precio asequible para cualquier tipo de consumidor.

Además, está en buena ubicación, a 2 kilómetros de la autovía, y a 2 kilómetros del centro de Orihuela. con posibilidad de aparcar, y en plena orilla de la carretera.

Otro motivo por el cual es llamativo este gimnasio es por la estética explicada anteriormente, la cual puede llamar la atención de la gente que la vea por redes sociales.

⁷ Parque de patinaje.

5. Organización y recursos humanos

Dentro del plano de organización y de recursos humanos se tratarán temas como la forma jurídica elegida, así como todo lo que tiene que ver con el personal. Se trazarán un organigrama de la empresa, se detallará un prototipo de horarios, así como un resumen de las funciones que deberá elaborar cada trabajador; por último, se hablará de la misión, visión y valores de la empresa y cómo esto influye a la captación y retención de talento.

5.1 Forma jurídica/fiscal elegida

Para “Cbum factory” la forma jurídica elegida es una sociedad de responsabilidad limitada por diversas razones.

La primera razón por la que es elegida esta forma jurídica es que a partir de 35999€ anuales, los impuestos son inferiores a los que paga una persona autónoma. 25% en el caso de SL sobre los beneficios, mientras que en el IRPF son progresivos desde el 30% a partir de esta cantidad hasta el 47% en el caso del sexto tramo.

La segunda razón por la que es elegida una S.L. es como su nombre indica que la responsabilidad es limitada, por lo que, si el negocio no funciona correctamente, los socios no responden con su patrimonio personal.

Como última razón por la que se elige una S.L. es por la cantidad de capital inicial que se debe aportar que en el caso de las SL es 1€. Sin embargo, en el caso de S.A. son 60.000€ en líquido, es decir, dinero en efectivo o en cuenta corriente proveniente de los socios.

Otra característica importante de esta forma jurídica, es que el socio puede ser solo uno, por lo que se llamaría sociedad limitada unitaria; como varios socios, sin límite.

5.2 Organigrama

Un organigrama de una empresa es una representación gráfica de la estructura jerárquica y organización de una empresa. Un organigrama te permitirá ver de forma sencilla las dependencias, cadenas de mando, y grupos de empleados de la compañía. El organigrama te permitirá visualizar así los departamentos y las relaciones entre ellos y los integrantes de los mismos.

A continuación se detalla el organigrama de la empresa:

Imagen 13: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, mayo 2024

En la tabla podemos observar diferentes mandos:

- Los monitores son los encargados de diseñar planes de entrenamiento personalizados, ya sea para actividades en grupo o individuales, adaptándose a las necesidades de cada cliente. Han de programar, dirigir y dinamizar cada clase que se ofrezca en el gimnasio, además de estar al tanto para ayudar a cualquiera que lo necesite. Para ocupar este puesto es necesario tener el título correspondiente que le otorgue la capacidad para realizar todas las tareas que hemos nombrado anteriormente.

- Los encargados, también llamados coordinadores deportivos son los encargados de velar por el buen funcionamiento del gimnasio. Es el encargado de programar todas las actividades que se ofrecerán en el gimnasio y que posteriormente los monitores diseñarán y ejecutarán. Además de organizar posibles eventos externos que podamos ofrecer. Se encargarán de la contratación del personal del gimnasio, y de la administración del centro de entrenamiento. Han de estar al tanto de las necesidades que tiene el gimnasio para poder cubrirlas y que haya un buen funcionamiento. Para este puesto también es necesario tener el título con los conocimientos necesarios. En ocasiones se podrán contratar a personal en prácticas, tanto de grados universitarios como de grados superiores y medios, para fomentar su aprendizaje, con opción a ser contratados en un futuro.
- Los comerciales serán los encargados de realizar todas las tareas relacionadas con captar nueva clientela. Se encargarán de diseñar planes de marketing que resulten atractivos para el público, además de realizar propuestas sobre las posibles ofertas que podrán estar disponibles, es el encargado del gimnasio el que tendrá la última palabra, pero son estos comerciales los que harán las propuestas. Además, se encargarán de contactar con posibles marcas colaboradoras o posibles creadores de contenido que harán que la marca se expanda y el gimnasio se dé a conocer al mayor alcance posible. Se ocuparán de las redes sociales, ya que estas son un portal fundamental hoy en día para darse a conocer.
- El personal de mantenimiento del gimnasio serán los encargados de las reparaciones, la limpieza y el orden del espacio de entrenamiento. Su labor será fundamental para que el gimnasio tenga la imagen que queremos ofrecer. Hay diferentes tipos de mantenimiento, por un lado, estarán las personas encargadas de la limpieza, que se encargarán de ello fuera del horario de apertura. Y por otro lado, están los de mantenimiento de la maquinaria, que estarán al tanto de las órdenes

del coordinador por si es necesario la reparación de alguna máquina necesaria del gimnasio.

- Por último, el CEO del gimnasio, en este caso el autor, será el encargado de asegurar que todas las tareas estén realizadas correctamente por el personal adecuado. Será la máxima autoridad en lo relacionado con la gestión y la administración de la empresa. Además, se deberá encargarse de que el gimnasio siga el rumbo que queremos conseguir, tanto en la visión como el propósito que inicialmente marcamos.

5.3 Personal necesario

Se necesitan 4 empleados fijos, sus labores serían las siguientes:

- Por las mañanas abrir el gimnasio y encender todas las luces y aire acondicionado o calefactores depende del clima de cada época del año en la que nos encontremos.
- A su vez deben de ser capaces de realizar una clase cada uno de las ofrecidas por el gimnasio. Serán repartidas a elección propia de los trabajadores.
- Realizar labores de mantenimiento y limpieza de los alrededores del gimnasio y en algunos casos más urgentes del interior (p.e. que se rompa una botella de agua). En el interior de normal no será el personal quien limpie el gimnasio ya que tendremos contratada una empresa de limpieza externa que limpie por las noches.
- Debe de haber en todo momento alguien en recepción para atender a todo el mundo que entre por la puerta.
- Ayudar a los clientes a realizar algún ejercicio o aconsejar sobre alguna técnica.

- Se requerirá buena presencia, carisma, y un físico que sea relacionable a un físico de alguien que entrena constantemente (sin llegar a ningún extremo).
- Algunas clases las realizarán monitores externos al gimnasio que vendrán para realizar diferentes clases durante la semana.
- Es necesario que tengan algún conocimiento de ofimática para realizar carteles informativos, excels, registro de clientes, entre otras cosas.

NOTAS:

Cuando no estén trabajando, los trabajadores pueden hacer uso totalmente gratis de las instalaciones del gimnasio.

No pueden dejar sus puestos de trabajo hasta que llegue el nuevo turno.

5.4 Misión, visión y valores

La misión, visión y valores de una empresa es como definir la personalidad de esta. Una vez definida esta personalidad podemos saber porque nace la empresa y hacia dónde se dirige.

La misión de “Cbum Factory” es incentivar a cualquier persona a tomar la iniciativa de entrenar su cuerpo y cambiar sus hábitos diarios logrando que tengan una rutina. También queremos asegurar la comodidad de los profesionales que se están preparando para competir en el mundo del culturismo.

La visión de Cbum Factory es ser pioneras en la mente de las personas de la zona para que cuando piensen en el mejor gimnasio de Orihuela, se le venga a la mente indudablemente nuestro nombre debido a la calidad que ofrecemos por su asequible precio.

Los valores son la calidad, el compromiso y la transparencia con el cliente, profesionalidad e innovación.

Estos conceptos que forman la personalidad de la persona jurídica, en muchos casos son clave para la captación de talento, así como la retención de este. Cuanto más identificados se sientan los trabajadores con los valores de la empresa, más potenciales trabajadores interesados tendremos, y en caso de estar dentro de la empresa, más porcentaje de permanencia de estos.

Para también incentivar y motivar a los trabajadores, se les proporcionará una serie de ventajas tales como, un paquete de productos de suplementación cada cierto tiempo, entrenamiento gratis siempre, merchandising de la empresa gratis y disponibilidad de café y algunas piezas de fruta entre otros.



6. Plan de marketing

El objetivo que tiene “Cbum Factory” dentro del sector de gimnasios en la zona de Orihuela es posicionarse como líder utilizando una estrategia de diferenciación, respecto de los competidores.

Para ello vamos a aprovechar la gran ventaja que tenemos de tener un espacio tan excesivamente amplio (2100m²) además vamos a copiar diferentes variables que utilizan las cadenas de gimnasios que sabemos que funcionan extremadamente bien como son, el color de ambientación, la iluminación o decoración con imágenes muy llamativas y estéticamente visuales, pero sobre todo se le va a dar preferencia a que exista una calidad muy alta de maquinaria y de una zona de entreno donde el clima te ayude a estar motivado.

6.1 Segmentación y público objetivo

La segmentación de mercado es una técnica de marketing que consiste en categorizar consumidores en grupos relativamente homogéneos, llamados segmentos, con base en sus características socioeconómicas, psicológicas, geográficas o de comportamiento que requieren estrategias diferenciadas.

Miguel Hernández

En un principio esta idea de negocio está pensada para gente joven que quiera ponerse en forma o para gente que quiere hacer culturismo a nivel profesional y no disponga de la maquinaria necesaria para entrenar.

La segmentación de mercado está planteada por edades, para cada una tenemos diferentes maneras de practicar deporte.

En primer lugar tenemos a la gente joven, que principalmente intenta hacer entrenamientos de fuerza, por lo que ellos serán el principal público objetivo y para los que se destinará la mayor parte del espacio del gimnasio (la sala de musculación).

En segundo lugar tenemos la gente adulta, estos suelen ir a entrenar de forma menos seria y comprometida que los jóvenes, por lo que puede que no siempre

entrenen el mismo deporte, es altamente probable que haya días que los pasen en la sala de musculación y en cambio, otros los pueden pasar haciendo alguna sesión de las clases ofrecidas por los monitores del gimnasio.

Por último lugar, tenemos a la gente de edad avanzada, quienes mayoritariamente acudirán a dichas sesiones que imparte el gimnasio con monitores sobre spinning, zumba, power pump ...

Por otro lado, podemos segmentar al mercado por servicio ofrecido, es decir, en nuestro caso los clasificaremos por el tipo de deporte que practiquen:

En primer lugar, nuestro principal público objetivo sería la gente que va a entrenar a la sala de musculación. Gente que sobre todo quiere cuidar su estética y ganar fuerza.

En segundo lugar, los consumidores que son runners, para ellos tendremos destinados las distintas cintas de correr tanto manuales como automáticas; las bicicletas estáticas, la máquina de subir escaleras y las elípticas.

En tercer lugar, los consumidores que van únicamente a clases. Se acuerda un horario en el que la intención es que pueda acudir el mayor número de gente posible y además contentarlos teniendo un servicio excelente, tanto de ajuste al nivel de la clase, como de cercanía y agrado al consumidor.

Por último, tenemos a los que entrenan crossfit, para ellos tenemos dedicados uno de los dos almacenes, ya que el crossfit es un estilo de entreno que necesita de poco material de entreno, pero sí es necesario tener espacio suficiente para efectuarlo correctamente.

6.2 Análisis del marketing MIX

Este es un análisis interno de la empresa el cual analiza cuatro variables básicas de su actividad. Precio, Producto, Comunicación y Distribución. Esto también se conoce como “las 4ps”.

Precio:

El precio es una variable importantísima y más aún en este sector que se paga una suscripción mensual, es decir, que si ponemos un precio muy elevado, el consumidor cada mes va a ser consciente de que la cantidad que está pagando es muy elevada y obviamente su decisión de apuntarse al gimnasio se va a ver cuestionada por la tentación de ir a otros gimnasios que aunque no ofrezcan un servicio de tan alta calidad, sí que les cubre el servicio de entrenar a un precio inferior.

Pero si ponemos un precio muy bajo lo que puede suceder es que el gimnasio se llene de gente y no exista un buen clima para entrenar cómodo y tranquilo. Además, un precio bajo también haría que perdiéramos dinero ya que seguramente se pueda subir más el dinero sin afectar notoriamente al número mensual de apuntados.

En la zona de Orihuela, el precio por mes de los gimnasios suele rondar entre unos 25€-35€ aquellos en los cuales no precisas de un monitor que asesora las sesiones, y aquellos que tienen a dicho monitor, incrementa su precio, el cual suele rondar entre 45€ y 65€ al mes.

Para captar la atención de nuevos clientes se ofrecerán reducciones de precio si pagas varios meses de golpe o si eres nuevo y nunca has accedido a ninguno de los gimnasios de su propia cadena (por ejemplo, en noviembre suelen decir alguna gran marca de gimnasios “apúntate ahora y no pagues hasta el año que viene” o “Si eres nuevo, entrenas 3 meses y solo pagas 1”).

La intención de “Cbum factory” es que todo el mundo que quiera apuntarse a un gimnasio de alta calidad, entrene cómodo, a gusto, con buen clima y con la mejor maquinaria posible, evitando al máximo las posibles lesiones que puedan tener.

Hemos separado nuestro público objetivo por edades. Por eso queremos fomentar que los jóvenes que quieren hacer deporte, pero no se ven capacitados ya sea por vergüenza, por falta de conocimiento o de confianza consigo mismo, vengan a entrenar, creando una promoción si eres menor de 16 años, te apuntas y puedes venir a entrenar el primer mes gratis, sin pago de matrícula de por vida; pero se deben comprometer a estar mínimo dos meses apuntados.

Para cubrir el público más mayor, con la tarjeta de tercera edad se le hace un descuento del 30% sobre el pago de la suscripción.

Y el resto de público tendrá continuas promociones que se irán actualizando conforme a la época en la que estemos o con la situación del gimnasio (por ejemplo, si pagas 3 meses de golpe te sale más barato).

La idea a seguir es un precio estándar de 35€ al mes, un pago de inscripción que se paga únicamente el primer mes que te apuntas para realizar la ficha de 5€.

Cabe aclarar que este pago suele ser para cubrir el gasto de las tarjetas con las cuales entran los clientes y si pierden la tarjeta podrán crear un duplicado por 3€ los otros dos son para cubrir una pequeña parte del software contratado para la gestión.

Sobre este precio estándar existirán varias promociones que irán cambiando con el tiempo, pero podríamos empezar con las anteriormente mencionadas. Los adolescentes podrán ahorrarse uno de los tres primeros meses. El resto si paga 3 meses de golpe le sale a 90€. Y los de tercera edad se ahorran el 30% de la suscripción, pagando solamente mes a mes.

Para aquellos que solo quieran venir a probarlo, se les concede un primer día gratis para fomentar la visibilidad del gimnasio y por cada día suelto que vengan se cobra 7€.

También existe una opción que pagando 35€ tienes un bono de 10 sesiones que no caduca, para todos aquellos que quieran darle también una oportunidad.

Si la cosa funciona bien, en años posteriores se implementará alguna promoción exclusiva dependiendo de la época del año en la que nos encontremos.

Producto:

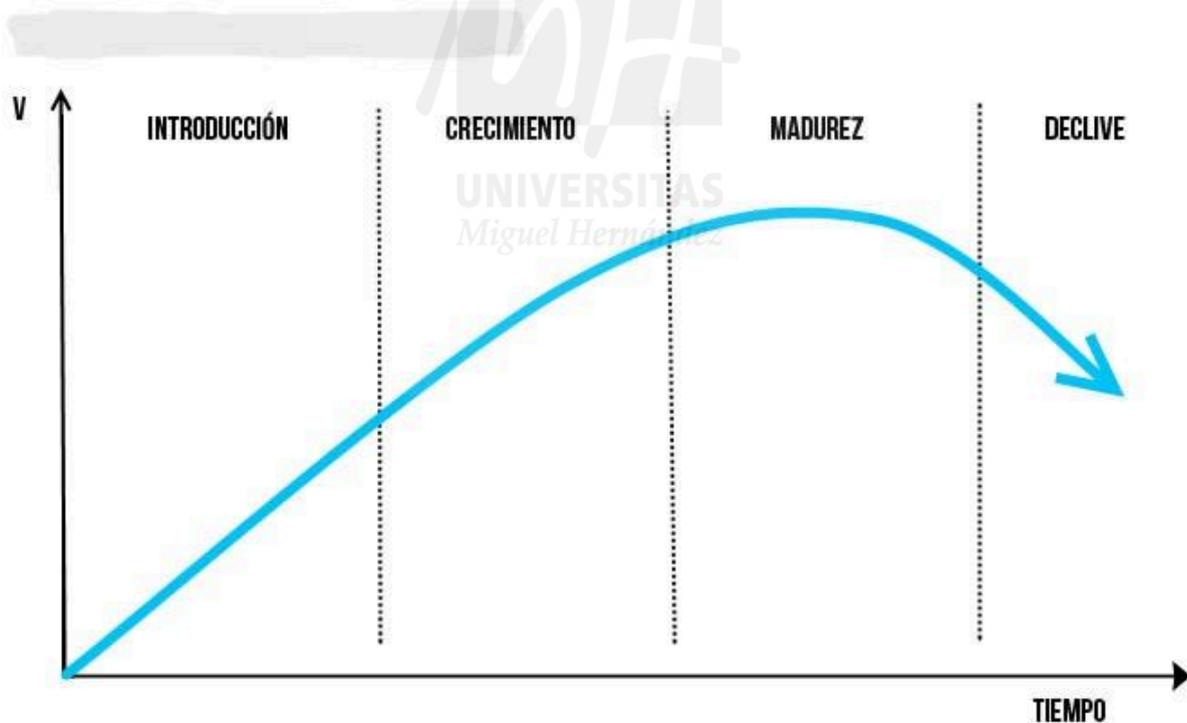
El producto de una empresa puede ser un bien, un servicio o ambos.

En este caso, “Cbum factory” ofrece un servicio, ofreciendo sus instalaciones para poder entrenar durante un periodo de tiempo determinado. También existen bienes que nos ofrecen como suplementos, bebidas o material complementario auxiliar, pero todo esto es un suplemento para el servicio que ofrece.

Todo producto tiene 4 fases vitales que conforman el ciclo de vida.

Imagen 14: Ciclo de vida de un producto en el mercado

Fuente



Fuente: Sumup, sin fecha

- **Introducción:** En este se determinan las características que ha de tener el servicio. Durante esta fase decimos que el bien o servicio es únicamente “de nicho”,

ya que únicamente se interesan mucho por él aquellos que si les interesa realmente o los que suelen ser pioneros en las modas.

- **Crecimiento:** Durante este periodo se nota mucho el incremento de ventas y el interés acerca del bien o servicio, esto se pudo ver hace unos años, en tema de visualizaciones en videos básicos sobre gimnasio, como he comentado en la introducción.

En los gimnasios durante esta época, también se tuvo que notar considerablemente. Esto se debe a que la idea de hacer deporte fue siendo aceptada en la mente de los potenciales consumidores y se fue expandiendo de forma exponencial.

- **Madurez:** Durante este periodo suele mantenerse en un punto máximo de ventas, por lo que es interesante alargarlo lo máximo posible. El fitness está en esta fase en la actualidad ya que hoy día existe una masificación de la idea de ser saludable y hacer deporte, a lo que mucha gente acude a los gimnasios para ello por lo que podemos ver en las horas centrales de la tarde, gimnasios abarrotados de gente.

También es cierto que muchos adolescentes crecen viendo a culturistas que cada vez son más *influencers* y esto les hace ver una parte más íntima de los momentos que pasan ellos durante el entrenamiento y compartiendo sus secretos por lo que se crece cada vez más con una cultura mucho más desarrollada acerca de este tema.

- **Declive:** Esta fase es inevitable pero siempre se intenta retrasar lo máximo posible. Puede producirse cuando en una época futura, los gimnasios dejen de ser rentables o acabe esta idea de negocio y la gente base más su atención en otro servicio sustitutivo o similar.

Comunicación:

La comunicación es la clave para que el gimnasio se dé a conocer. La estrategia de marketing que se ha decidido implementar es la diferenciación. Se entiende por diferenciación a una estrategia de marketing que trata de resaltar aquella o aquellas

características del producto que le permiten distinguirse como único y distinto en el mercado obteniendo, de esta forma una importante ventaja respecto a la competencia.

Durante todo el proceso de instalación del local, se llevará a cabo por agentes externos a la empresa, una estrategia de captación de clientes por medio de las redes sociales y del boca a boca. Existirán promociones como las anteriormente mencionadas y por supuesto, donde nos vamos a diferenciar es en la nueva promoción exclusiva de “Cbum Factory”.

“Si subes una foto mencionandonos y nos sigues, tienes un 25% de descuento el primer mes que estés apuntado” obviamente si se junta con la otra promoción, sería un 25% del primer pago que realices, es decir que puedes aprovecharte de esta promoción y al mismo tiempo de las otras promociones que existen. Esta es la única promoción que puede ser usada simultáneamente con el resto.

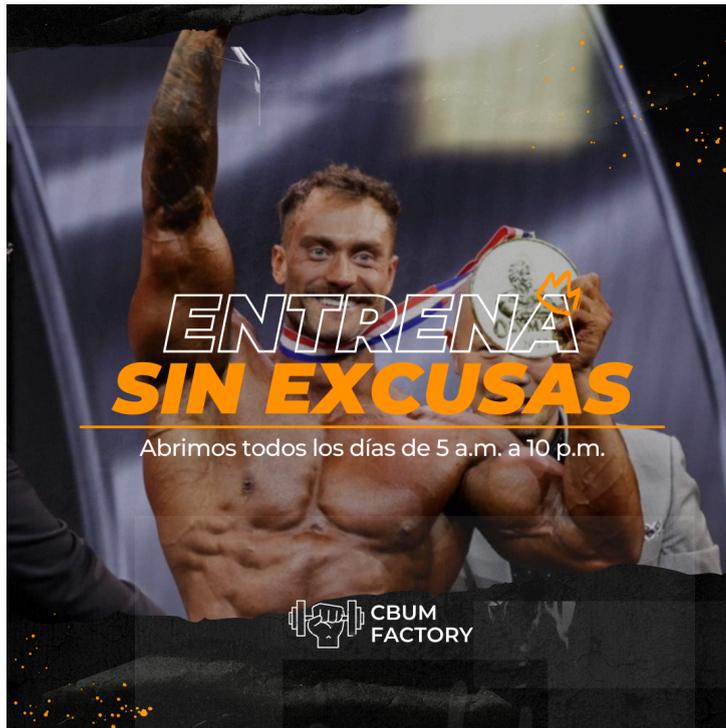
Esta promoción está muy estudiada y pensada ya que la gente cuida mucho su imagen en redes sociales y seguramente intenten hacer una publicación lo más estéticamente posible lo cual llamará la atención del público, expandiéndose más aún el nombre de este negocio entre los ciudadanos y vecinos de la zona.

Miguel Hernández

A su vez, “Cbum Factory” contará con un cartel en la parte superior de sus instalaciones para que la gente cuando pase por la carretera pueda verlo y reconocerlo.

También, hemos pensado diferentes opciones de publicidad entre las cuales patrocinar algún equipo de fútbol, pero la más viable ha sido darnos conocer por redes sociales pagando anuncios sobre todo en Instagram mediante Instagram Stories como las siguientes:

Imagen 15: Historia de Instagram 1



Fuente: Elaboración propia a través de Canva, mayo 2024

Imagen 16: Historia de Instagram 2



Fuente: Elaboración propia a través de Canva, mayo 2024

Queremos causar en la mente de los habitantes de Orihuela la asociación de el mejor gimnasio o centro deportivo de la zona es “Cbum Factory”, para ello solo debemos atraer al menos una sola vez a cada uno de ellos, o al menos que haya visto alguna foto de este para asociarlo.

Una idea un poco arriesgada es crear carteles gigantes luminosos dentro del propio gimnasio haciéndolos pasar como si fuese algo lujoso o VIP, porque en el mundo de redes sociales en el que vivimos hoy día, mucha gente le echará foto y la subirá a sus respectivas redes sociales; algo parecido a lo que ocurre en diferentes discotecas.

Imagen 17: Panel luminoso Discoteca Velice



Fuente: Elaboración propia, mayo 2024

Distribución:

En este apartado, el punto de venta es el local que tendremos, que es el gimnasio “Cbum Factory”. Se podrán hacer envíos a todo el mundo si creamos nuestra propia

marca de ropa o de suplementación, pero al ser un servicio el único sitio donde se puede realizar la experiencia es en nuestra ubicación.

Sin embargo, también existirán ocasiones especiales donde se podrán realizar clases al aire libre en eventos especiales organizados por los ayuntamientos de los pueblos y las ciudades cercanas.

Por otro lado, la gente podrá acceder a nuestros servicios mediante una página web personal de “Cbum Factory” donde tendrán un acceso de clientes, creando una cuenta para así poder reservar sesiones de crossfit y demás sesiones monitorizadas, ver cuando acaba su mensualidad, comprobar las promociones que hay disponibles incluso existirá un sistema de puntos que por cada día diferente que vayas al gimnasio conseguirás dichos puntos y los podrás canjear por descuentos o por diferentes productos que se vendan en la tienda a la cual también se podrá acceder desde la página web.



7. Plan económico - Financiero

El plan económico - financiero es un elemento fundamental del plan de negocio.

En él se recoge toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio está cumpliendo las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

Este plan va a ser imprescindible a la hora de pedir cualquier tipo de financiación con las entidades bancarias.

En este plan económico - financiero se estudiarán cosas como son: ratios financieros, grado de apalancamiento, cuentas de pérdidas y ganancias, balances de situación etc...

7.1 Balance de situación

El balance de situación de una empresa muestra su situación económica y financiera en un momento dado del tiempo.

Éste se clasifica en tres elementos:

Activo: Representan los bienes, derechos y recursos controlados económicamente por la empresa, resultante de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga rendimientos económicos en el futuro. Se divide en dos partes.

Activo Corriente: Es aquella parte del activo que constituyen una inversión en el corto plazo (existencias, caja, efectivo, bancos, etc)

Activo No Corriente: Es aquella parte del activo que constituye una inversión a largo plazo (terrenos, construcciones, maquinarias)

Pasivo: Representa el conjunto de obligaciones impuestas por la financiación facilitada por un acreedor y representa el fondo monetario que la persona o empresa posee y debe a terceros y tiene que pagar o devolver.

Patrimonio neto: Es el valor total de una empresa una vez descontadas las deudas, es decir, es la diferencia entre activo y pasivo. Lo que busca cualquier empresa que quiera crecer en el sector es que este elemento sea lo más grande posible.

A continuación veremos un balance de situación:



Tabla 4: Balance de Situación

ACTIVO		Importe	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Importe
A) ACTIVO NO CORRIENTE		2554000	A) PATRIMONIO NETO Y PASIVO	250000
I. Inmovilizado intangible		39000	A-1) Fondos propios	250000
1. Desarrollo		30000	I. Capital	250000
2. Concesiones		1000	1. Capital escriturado	3000
3. Patentes, licencias, marcas y similares		2000	2. (Capital no exigido)	247000
4. Fondo de comercio		2000	II. Prima de emisión	0
5. Aplicaciones informáticas		3000	III. Reservas	0
6. Otro inmovilizado intangible		1000	1. Legal y estatutarias	
II. Inmovilizado material		1515000	2. Otras reservas	
1. Terrenos y construcciones		15000	IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		1500000	V. Resultados de ejercicios anteriores	0
3. Inmovilizado en curso y anticipos			1. Remanente	
III. Inmovilizado inmobiliarias		1000000	2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	
1. Terrenos		270000	VI. Otras aportaciones de socios	0
2. Construcciones		670000	VII. Resultado del ejercicio	-60000
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	VIII. (Dividendo a cuenta)	0
1. Instrumentos de patrimonio			IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	0
2. Créditos a empresas			A-2) Ajustes por cambios de valor	0

3. Valores representativos de deuda		1. Activos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto	
4. Derivados		2. Operaciones de cobertura	
5. Otros activos financieros		3. Otros	
V. Inversiones financieras a largo plazo	0	A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	50000
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a terceros		B) PASIVO NO CORRIENTE	220000
3. Valores representativos de deuda		I. Provisiones a largo plazo	0
4. Derivados		1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	
5. Otros activos financieros		2. Actuaciones medioambientales	
VI. Activos por impuesto diferido		3. Provisiones por reestructuración	
B) ACTIVO CORRIENTE	600000	4. Otras provisiones	
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	II. Deudas a largo plazo	2200000
II. Existencias	88000	1. Obligaciones y otros valores negociables	200000
1. Comerciales	45000	2. Deudas con entidades de crédito	2000000
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	10000	3. Acreedores por arrendamiento financiero	
3. Productos en curso		4. Derivados	
4. Productos terminados	3000	5. Otros pasivos financieros	
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	10000	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0
6. Anticipos a proveedores	20000	IV. Pasivos por impuesto diferido	0
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	500000	V. Periodificaciones a largo plazo	0
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	400000	C) PASIVO CORRIENTE	704000

2. Clientes, empresas del grupo y asociados	100000	I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0
3. Deudores varios		II. Provisiones a corto plazo	0
4. Personal		III. Deudas a corto plazo	430000
5. Activos por impuesto corriente		1. Obligaciones y otros valores negociables	100000
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas		2. Deudas con entidades de crédito	150000
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		3. Acreedores por arrendamiento financiero	180000
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0	4. Derivados	
1. Instrumentos de patrimonio		5. Otros pasivos financieros	
2. Créditos a empresas		IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0
3. Valores representativos de deuda		V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	274000
4. Derivados		1. Proveedores	110000
5. Otros activos financieros		2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	30000
V. Inversiones financieras a corto plazo	0	3. Acreedores varios	8000
1. Instrumentos de patrimonio		4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	86000
2. Créditos a empresas		5. Pasivos por impuesto corriente	
3. Valores representativos de deuda		6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	
4. Derivados		7. Anticipos de clientes	40000
5. Otros activos financieros		VI. Periodificaciones a corto plazo	0
VI. Periodificaciones a corto plazo	0	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	309400 0

VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12000	
1. Tesorería	6000	
2. Otros activos líquidos equivalentes	6000	
TOTAL ACTIVO (A + B)	309400	0

Fuente: Elaboración propia, mayo 2024

Tras observar el balance de situación vemos varias cosas que nos pueden llamar la atención:

- La primera es que el resultado del ejercicio o también conocido como beneficio, es negativo y esto se debe a que el balance de situación corresponde al primer año que se instalará la empresa y durante su primer año, se estará adentrando en el mercado por lo que no podemos esperar que empecemos teniendo un beneficio alto ya que la inversión inicial es grande por lo que la cantidad de ingresos será bastante inferior que la cantidad de gastos. Este resultado, al cabo de dos años se espera que sea totalmente positivo y bastante amplio para así encontrar financiación bancaria a bajo costo debido a que los bancos suelen ser adversos al riesgo.
- La segunda es destacar sobre todo que la partida con mayor importe es la del activo no corriente. Esto es debido a que este tipo de negocios tiene casi todo su patrimonio invertido en maquinarias ya que es el principal componente de la actividad de la empresa.
- Por último, podemos ver que la otra gran partida que existe es la del pasivo no corriente y esto es debido a que la financiación de la empresa es una financiación bancaria a largo plazo. Los bancos ofrecerán algún tipo de préstamo para los que con la actividad empresarial se deberá devolver en

varios años. Con el paso de los años, el pasivo no corriente deberá ser cada vez menor a la vez que compensamos esta disminución con un aumento del patrimonio neto.

7.2 Cuenta de Pérdida y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias representa la suma de las partidas de gastos e ingresos (cuentas 6 y 7 del Plan General Contable).

Esta cuenta sirve para conocer el resultado económico del ejercicio contable.

Existen dos modelos de esta cuenta de Pérdidas y Ganancias, el normal y el abreviado, siendo este último el único al que están obligados a presentar las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Para ser PYME se ha de reunir al menos dos de las siguientes condiciones:

- Que el total de las partidas de activo no supere los once millones cuatrocientos mil euros.
- Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los veintidós millones ochocientos mil euros.
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a doscientos cincuenta.

Tabla 5: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CONCEPTO	RESULTADO
1. Importe neto de la cifra de negocios	250000
2. Variación de existencias	5500
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	1000
4. Aprovisionamientos	20000
A) MARGEN BRUTO (1+2+3-4)	236500
5. Otros ingresos de explotación	15000
6. Gastos de personal	120000
7. Otros gastos de explotación	30000
B) EBITDA (A+5-6-7)	101500
8. Amortización del inmovilizado	46500
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	35000
10. Excesos de provisiones	2000
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	20000
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	1000
13. Otros resultados	12000
C) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT) (B-8-9-10-11-12+13)	9000
14. Ingresos financieros	6000
15. Gastos financieros	18000
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	32000
17. Diferencias de cambio	0
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	25000
D) RESULTADO FINANCIERO (14-15-16+17-18)	-69000
E) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C-D)	-60000
19. Impuesto de sociedades	0
F) RESULTADO DEL EJERCICIO (E-19)	-60000

Fuente: Elaboración propia, 2024

En la anterior tabla hay ciertos puntos a comentar:

- Primeramente, El EBITDA es un indicador financiero (acrónimo de los términos en inglés *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) que muestra el beneficio de tu

empresa antes de restar los intereses que tienes que pagar por la deuda contraída, los impuestos propios de tu negocio, las depreciaciones por deterioro de este, y la amortización de las inversiones realizadas. El propósito del EBITDA es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio. En nuestro caso, el EBITDA es 101500, lo que significa que durante este primer año, “Cbum Factory” está ganando por su núcleo de negocio una cantidad considerable lo cual puede ayudar a que los bancos ofrezcan mejores condiciones a la hora de ofrecer su financiación.

- En segundo lugar, la cantidad de Resultado del ejercicio debe coincidir con la del balance de situación, ya que se saca de aquí.
- Por último, aclarar que el impuesto de sociedades es 0 ya que suele ser un 25% del resultado antes de impuestos, pero al ser negativo, la cantidad de impuesto que se debe pagar es 0.

8. Conclusiones

La idea de crear este trabajo nace de una idea de combinar dos de mis grandes pasiones (deporte y negocios). También nace de la educación y ejemplo que he tenido en casa, esta decisión de ser emprendedor y montar mi propio negocio.

Enfocándonos más en la empresa, hemos podido ver y estudiar que la oportunidad de negocio en este sector es bastante amplia ya que no existe ningún gimnasio “líder” en la zona de Orihuela, por lo que la intención de “Cbum Factory” es ser dicho líder en un futuro, cuando se cree una marca personal suficientemente fuerte y la capacidad económica lo permita.

Para ser líderes en el sector nos aprovecharemos de la estrategia de marketing, la diferenciación. Para ello vamos a usar una estrategia de promociones de precios bastante agresivo como son descuentos por temporadas, entre otros. Por otro lado, para fomentar esta diferenciación vamos a llevar a cabo una estrategia de fidelización de clientes mediante la página web y el sistema de puntos. Esto se combinará con una publicidad mediante redes sociales con la ayuda de la contratación de *influencers* y pago de anuncios.

En mi opinión, es la mejor manera de darse a conocer que tenemos hoy en día, ya que toda la población tiene teléfono móvil y redes sociales. Pero siempre una parte de la población que está menos actualizada a las nuevas tecnologías por lo que para llegar a aquellos se pensará en un futuro en promocionar al equipo del Orihuela para aparecer en las camisetas o realizar eventos deportivos, así como carreras o sesiones totalmente gratuitas o en algún caso benéficas.

Tratando el tema de recursos humanos, se intenta cuidar al máximo al personal y ofrecer valor mediante una serie de remuneración extrasalariales como regalar cada cierto tiempo ciertos productos, así como suplementos o material complementario para entrenar. Esto se hace para intentar captar talento, es decir, queremos que los mejores monitores y comerciales quieran formar parte de nuestro equipo gracias a las condiciones que ofrecemos.

Por último, en cuanto al tema económico - financiero hemos visto que “Cbum Factory” el primer año no ha generado beneficios esperados, pero esto es debido a que la inversión inicial es muy elevada y está dentro del pasivo, es decir, que no es financiación propia sino bancaria. Esto ha ocasionado que generemos dichas pérdidas durante el primer ejercicio económico, pero en un futuro es altamente probable que, la empresa genere un beneficio bastante más elevado por ejercicio económico que la pérdida ocasionada en este primer año. La intención de “Cbum Factory” nunca será enriquecernos mediante la generación de este beneficio sino optar a poder tener una financiación cada vez superior para crecer y crear el gimnasio en el que a mí me hubiese gustado entrenar durante todos estos años atrás.

9. Bibliografía

5 fuerzas de Porter: cuáles son y para qué sirven. (2024, 1 abril). Santander Open Academy. <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Adrians, P. (2019, 17 diciembre). *¿Cómo elaborar un plan de prevención de riesgo laboral?* Impulsa Popular | Banco Popular Dominicano. <https://impulsapopular.com/gerencia/como-elaborar-un-plan-de-prevencion-de-riesgo-laboral/>

Asana, T. (2024, 17 febrero). Qué es un organigrama y cómo hacerlo con plantillas gratis [2024]. Asana. [Asana.
https://asana.com/es/resources/organizational-chart](https://asana.com/es/resources/organizational-chart)

Aurelio, H. B., De València Facultad de Administración y Dirección de Empresas - Facultat D'Administració I Direcció D'Empreses, U. P., & De València Departamento de Organización de Empresas - Departament D'Organització D'Empreses, U. P. (2022, 9 mayo). *Plan de negocio para un gimnasio en la ciudad de Orihuela.* <https://riunet.upv.es/handle/10251/85956>

Bodytone. (2023, 14 junio). Medidas de seguridad básicas para tu gimnasio — Bodytone. [Bodytone.
https://www.bodytone.eu/blog/medidas-de-seguridad-basicas-en-un-gimnasio-profesional/](https://www.bodytone.eu/blog/medidas-de-seguridad-basicas-en-un-gimnasio-profesional/)

Certicalia. (2023, 23 octubre). ¿Cuánto cuesta visar un proyecto? | Certicalia.

Certicalia | Soluciona todos tus trámites y gestiones.

<https://www.certicalia.com/blog/cuanto-cuesta-visar-un-proyecto>

Ciclo de vida del producto - ¿Qué es el ciclo de vida del producto? | SumUp

Facturas. (s. f.). SumUp - una Forma Más Inteligente de Cobrar.

<https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/cvp/>

colaboradores de Wikipedia. (2024, 30 abril). *Culturismo*. Wikipedia, la Enciclopedia

Libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/Culturismo>

De Oca, D. M. (2017, 27 noviembre). ▷ *Qué es un Influencer: Significado, Tipos y Ejemplos.*

<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/que-es-un-influencer>

Entrena con Sergio Peinado. (2024, 2 abril). 🔥 *Ejercicios en CASA para BAJAR DE PESO - RUTINA de CARDIO INTENSO + FUERZA en 20 MIN* [Vídeo].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9PFUyHP3Rns>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Ejercicio físico regular y sedentarismo en el tiempo libre por tipo de ejercicio, edad y periodo*. INE.

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/ICV/dim3/l0/&file=33304.px>

Marina. (s. f.). *5 fuerzas de Porter: definición y características* – ADARA VISUAL.

<https://www.adaravisual.com/5-fuerzas-de-porter-definicion-y-caracteristicas/>

Pérez, V. (2024, 6 marzo). *Powerlifting, un deporte de fuerza y constancia*. MEDAC.

<https://medac.es/blogs/masteres-online/powerlifting>

Quipu, R. D.-. C. (2024b, abril 11). *Cuenta de pérdidas y ganancias (PyG): qué es y cómo realizarla*. Autónomos, Empresas y Asesorías.

<https://getquipu.com/blog/hacer-cuenta-perdidas-ganancias/#ejemplo-cuenta-perdidas-y-ganancias>

Redacción. (2023, 20 junio). *Brand equity: en qué consiste y cómo se construye* -

Brandifiers Summa. Real Brands.

<https://summa.es/blog/brand-equity-en-que-consiste-y-como-se-construye/>

Requisitos para abrir un gimnasio. (2023, 25 octubre). Virtuagym ES.

<https://business.virtuagym.com/es/blog/requisitos-para-abrir-un-gimnasio/>

Sage. (2023, 13 noviembre). *Cuenta de pérdidas y ganancias: Qué es* | Diccionario

empresarial | Sage. Sage Advice España.

<https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/cuenta-de-perdidas-y-ganancias/#:~:text=La%20cuenta%20de%20p%C3%A9rdidas%20y,operaciones%20realizadas%20por%20la%20empresa>

Santander, B. (s. f.). *EBITDA*. Banco Santander.

<https://www.bancosantander.es/glosario/ebitda>

Simla.com. (2023, 14 diciembre). *Cómo funciona el análisis PESTEL*.

<https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

