



Universidad
Francisco de
Vitoria

UFV Madrid

13-6-2016

ARCADE GYM

TRABAJO DE FIN DE GRADO:
CREACIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA

Alejandro Descalzo Montañez

GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL
DEPORTE

Índice

1. Resumen.....	2
2. Justificación.....	3
3. Objetivos del proyecto.....	6
3.1 Objetivos generales.....	6
3.2 Objetivos específicos.....	6
4. Fases del proyecto.....	7
4.1 Descripción del proyecto.....	7
4.2 Descripción de la puesta en marcha.....	10
4.3 Descripción de actividades y servicios.....	12
4.4 Marco Teórico.....	13
4.5 Análisis interno.....	20
a. Misión, visión, valores y objetivos.....	20
b. Ejes estratégicos.....	22
c. Segmentación del mercado.....	23
d. Estrategias competitivas a seguir	26
e. Análisis DAFO.....	28
f. Plan de marketing.....	29
g. Gestión de Recursos Humanos.....	33
h. Responsabilidad Social Corporativa.....	37
4.6 Análisis externo.....	38
a. Análisis de la competencia.....	38
b. Análisis de los clientes	44
4.7 Análisis financiero.....	45
4.8 Plan de autoprotección.....	53
5. Conclusiones	55
6. Referencias bibliográficas.....	56

1. RESUMEN

Este trabajo de fin de grado consiste en la creación de un modelo de empresa, en este caso un centro deportivo, en el municipio de Pozuelo de Alarcón (Madrid). Con su creación se pretende inculcar o extender la idea de que la práctica de actividad física puede convertirse en una actividad lúdica.

Se ha elegido este tema debido al creciente sedentarismo favorecido por el ritmo de vida actual en la sociedad. Este hecho, junto con las largas jornadas laborales, hace que se acrecienten unos hábitos de vida poco saludables y perjudiciales para la salud.

Actualmente vivimos en una sociedad repleta de métodos y fórmulas para conseguir una forma física saludable. Sin embargo, ninguno ha obtenido el crédito necesario como para reducir los niveles de sedentarismo reflejados en los informes realizados por los organismos internacionales de salud.

De esta forma, se ha creado la necesidad de establecer una nueva filosofía en cuanto a modelos de gestión deportiva se refiere: los gimnasios deben ser espacios de ocio que conviertan la práctica de actividad física en una actividad de ocio. De esta forma, se conseguirá cambiar la percepción instaurada en la actualidad de considerar los centros deportivos únicamente como lugares de entrenamiento y mejora de la condición física.

Mediante los análisis realizados, tanto internos como externos, se ha podido definir un segmento objetivo de la población, al que irán dirigidos los servicios del centro deportivo: hombres y mujeres entre 16 y 50 años con un estilo de vida entre moderadamente activo y activo que busquen la práctica de actividad física en un entorno distendido e interactivo.

Como dijo George Bernard Shaw:

“El hombre no deja de jugar por hacerse viejo. Se hace viejo porque deja de jugar”.

2. JUSTIFICACIÓN

España es la cuarta nación más sedentaria de Europa, según relata la Sociedad Española de Medicina del Deporte (SEMED/FEMEDE) en el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte.

A pesar de todas las declaraciones sobre el tema, los trabajos de investigación y programas de actividad física, la población española está muy lejos de conseguir un nivel físico saludable.

La Organización Mundial de la Salud estima que “la inactividad física causa 1,9 millones de defunciones a nivel mundial y en torno a un 10%-16% de los casos de cáncer de mama, cáncer colorrectal, diabetes y aproximadamente un 22% de los casos de cardiopatía isquémica”.

La Encuesta Nacional de Salud relaciona la inactividad con un 7% del total de las muertes en España. Por otro lado, se estima que las personas activas viven, en media, tres años más que las inactivas, gozando de una mayor calidad de vida y autonomía personal.

Por otro lado, la Sociedad Española de Medicina Familiar y Comunitaria define el sedentarismo como “el factor de riesgo, asociado a los hábitos de vida actuales, que más impacto tiene sobre la salud, por su clara implicación en el desarrollo de numerosas enfermedades”.

El estilo de vida actual, con largas jornadas laborales y poco tiempo para la diversión y el ocio, provoca que la sociedad destine el poco tiempo libre que tiene a otras actividades, a las que dan más prioridad. En la siguiente tabla se recogen los datos de una encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas en el año 2015 a una muestra de casi 2500 personas acerca de a qué actividades dedican los españoles su tiempo libre. Como se puede observar, el deporte es la tercera actividad elegida por la muestra a la que dedicar su tiempo de ocio.

Actividad realizada	Porcentaje que la realiza
Ir a bares y discotecas	29.3
Ir al cine o al teatro	24.8
Acudir a un espectáculo deportivo	11.3
Acudir a un concierto o espectáculo musical	13.6
Ir a dar una vuelta o un paseo	71.3
Salir al campo, ir de excursión	36.0
Ver la televisión	70.0
Leer libros, revistas o comics	47.5
Escuchar música	46.6
Oír la radio	36.4
Ir a alguna asociación o club	10.7
Hacer trabajos manuales	16.9
Navegar por internet, redes sociales, chats, etc.	42.6
Estudiar	14.7
Jugar a algo	16.2
Ir de compras	33.8
N.C	1.2
(N)	2484

Fuente: Barómetro del CIS, 2015

El principal objetivo que persigue la creación de Arcade Gym, es conseguir que “hacer deporte” sea la primera opción de los españoles a la hora de elegir las actividades a las que dedican su tiempo libre.

Para conseguir tal objetivo, Arcade Gym se propone combinar el ejercicio físico con el entretenimiento de los juegos tipo Arcade, todo ello con la finalidad de convertir la práctica deportiva en una actividad de ocio y recreativa.

La idea nace de la preocupación por conseguir hacer que el deporte y la práctica habitual de ejercicio físico sean vistos como una actividad lúdica, y por tanto más atractiva, para la mayor parte de la población.

Con la transformación de la práctica deportiva en una actividad de ocio, se conseguirán dos de los principales objetivos de este proyecto:

- Disminuir la tasa de absentismo y abandono que tienen los gimnasios tradicionales.
- Aumentar el volumen de personas que practican deporte como forma de ocio.

Con la creación de este proyecto, también se pretende implantar una nueva mentalidad en la sociedad a la hora de enfrentarse a las actividades deportivas, haciendo entender que su práctica no sólo equivale a ganar en salud, sino que constituye también una forma de liberarse del estrés, divertirse y establecer nuevas relaciones sociales.

Actualmente, la práctica de ejercicio físico se entiende entre la mayor parte de la población como un proceso al cual hay que someterse para conseguir un “objetivo”. Este “objetivo” es un concepto muy amplio y puede abarcar desde la pérdida de peso, hasta el aumento de la masa corporal, pasando por el simple hecho de sentirse mejor con uno mismo.

Arcade Gym pretende que la realización del ejercicio no sea un medio para lograr un objetivo, sino un fin en sí mismo para quien lo practica. De esta forma, el deporte se convertirá en una actividad mucho más aceptada y atractiva para el segmento de la población que rehúye de la práctica deportiva por resultarle tediosa, difícil o aburrida.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Mediante la realización de este Trabajo de Fin de Grado, se pretenden alcanzar una serie de objetivos, tanto generales como específicos:

3.1 OBJETIVOS GENERALES

- Planificar, desarrollar y evaluar la creación de una empresa de actividades físico deportivas orientadas a la salud.
- Conocer y comprender los fundamentos, estructuras y funciones de los diferentes niveles de una empresa deportiva.
- Conocer y aplicar al Trabajo los conocimientos adquiridos en el grado.
- Elaborar programas para la dirección de instalaciones deportivas.
- Promover unos hábitos de vida saludables mediante la creación de un modelo de empresa orientado a la salud.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender las bases para la gestión y dirección de programas y proyectos.
- Desarrollar una actitud de estudio hacia las nuevas tendencias, los hábitos de salud, de ocio y tiempo libre de la población.
- Desarrollar programas de evaluación de la gestión.
- Conocer la legislación vigente en materia de gestión de la actividad física y el deporte.
- Promover de forma atractiva las diferentes actividades físicas y deportivas.
- Valorar las necesidades reales y demandas de la población.

4. FASES DEL PROYECTO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto consiste en la creación de Arcade Gym, un nuevo centro deportivo alternativo que compita con tanto con los gimnasios tradicionales como con nuevos conceptos que están surgiendo en el mercado. La localización del primer Arcade Gym será el municipio de Pozuelo de Alarcón, en la Comunidad de Madrid.

Según la Estrategia Mundial sobre el Régimen Alimentario, el Deporte y la Salud propuesto por la Organización Mundial de la Salud “al menos un 60% de la población mundial no realiza la actividad física necesaria para obtener beneficios para la salud.”

La mayoría de la población no es lo suficientemente activa o no emplea el tiempo suficiente en la práctica de actividades físicas como para generar un impacto positivo en su salud.

Estos datos ponen de manifiesto que más de la mitad de la población no obtiene beneficios en la salud cuando realiza cualquier tipo de actividad física. Analizando los resultados de este informe, se pueden extrapolar dos conclusiones:

- El tiempo empleado por la mayor parte de la población en realizar actividades físicas no es el suficiente como para causar un impacto positivo en la salud.
- Existe un gran desconocimiento por parte de la población sobre cómo ejecutar correctamente la actividad física.

La OMS expone que estos datos se justifican “en parte a la insuficiente participación en la actividad física durante el tiempo de ocio y a un aumento de los comportamientos sedentarios durante las actividades laborales y domésticas.”

Cabe destacar, que la sociedad actual vive cada vez más ocupada y dispone de menos tiempo libre. Es por ello por lo que gran parte de la población prefiere dedicar su tiempo de ocio a otras actividades que no impliquen esfuerzos físicos, como la práctica de algún deporte. Este hecho, unido a los avances de la tecnología e Internet, implica que tareas cotidianas como hacer la compra puedan realizarse desde casa a través de Internet, y que por tanto aumente el sedentarismo.

Otra situación que está cambiando con respecto a tiempos anteriores, también protagonizada por la tecnología, es la facilidad de relacionarnos instantáneamente a través de las redes sociales mediante nuestros teléfonos móviles u otros dispositivos electrónicos, lo que hace que parte del tiempo libre que se empleaba en interactuar con otras personas se dedique ahora a relacionarse de forma remota haciendo uso de la tecnología.

Arcade Gym pretende dar una solución a esta cuestión, haciendo que el tiempo empleado en desarrollar la actividad física genere no sólo un impacto positivo en la salud de sus cliente, sino también una forma de entretenimiento y de interacción social.

Es importante distinguir entre deporte y actividad física, dos conceptos similares pero que se confunden fácilmente:

- Por un lado, la actividad física representa cualquier actividad que conlleve algún movimiento corporal, como parte de juegos y actividades recreativas, forma de transporte activa o incluso parte de actividades rutinarias como puede ser la realización de tareas domésticas.
- Por otro lado, el deporte es una variedad de actividad física que se realiza con el fin de conseguir un objetivo concreto, bien de mantenimiento, o bien de mejora de la aptitud física. Además, el deporte es una actividad más estructurada y planificada, debido a que está orientada a alcanzar un objetivo concreto.

Arcade Gym, por tanto, pretende dar soluciones a las cuestiones mencionadas, a través de la creación de un centro en el que se impartan clases de entrenamiento funcional en grupo y que a la vez favorezcan las relaciones interpersonales. Además, se ofrecerán servicios adicionales que no están presentes en casi ningún centro competidor, para que las personas inscritas valoren de forma más positiva la actividad deportiva y a su vez, conseguir que se impliquen más en temas relacionados con salud que les puedan influir.

De esta manera, no sólo conseguiremos que el deporte se convierta en una actividad de ocio plena, sino que se pondrá a disposición de los usuarios un entorno donde realizar ejercicio de una forma controlada y amena, tratando de evitar así tanto el sedentarismo como la inactividad física.

Arcade Gym propone mezclar la competitividad existente en los juegos arcade y videojuegos con el entrenamiento funcional para favorecer que la práctica deportiva realizada sea percibida de una forma más lúdica. Además, el factor competitivo de estos juegos encaja muy bien con la idea de superación, tanto personal como con respecto a los demás.

Los videojuegos deben ser tratados como un medio de comunicación, ya que poseen la capacidad de divulgar mensajes y conceptos así como funciones de socialización. Actualmente funcionan como herramientas educativas gracias al gran impacto que producen, sobre todo en la población más joven. Gracias a ellos se pueden aprender ciertas habilidades y destrezas relacionadas con la representación dinámica del espacio, rapidez y agilidad mental. Según la temática del videojuego se pueden desarrollar diferentes capacidades. Un ejemplo son los juegos de pantallas y estrategia, que permiten desarrollar el pensamiento estratégico así como la reflexión y el razonamiento.

Si los videojuegos se han convertido en un medio de comunicación educativo capaz de transmitir capacidades didácticas también pueden ser capaces de inculcar capacidades físicas. Arcade Gym pretende fusionar la diversión que producen los juegos recreativos con el entretenimiento producido en una clase colectiva de gimnasio a través de adaptaciones de estos juegos llevados al entrenamiento funcional, convirtiendo así los videojuegos en un medio para inspirar métodos de vida saludables.

De esta manera, las personas que realicen nuestros entrenamientos, se verán inmersos en una serie de actividades que no sólo les producirán beneficios en su salud, sino que también les servirán para divertirse, del mismo modo que se entretienen cuando juegan a un juego recreativo. La esencia de estos juegos radicará en la capacidad de Arcade Gym de adaptar el entrenamiento funcional a la temática de los juegos Arcade.

4.2 DESCRIPCION DE LA PUESTA EN MARCHA

El gimnasio estará ubicado en la localidad madrileña de Pozuelo de Alarcón, más específicamente en el cruce entre la calle Paris y la Avenida de Pablo VI. La elección de este emplazamiento se basa en tres cuestiones de importancia:

- **La accesibilidad:** El centro deportivo está situado en una zona de fácil acceso, tanto a pie como en coche. Además dispone de una parada de autobús muy cercana en la que paran autobuses que se dirigen a varios puntos de la Comunidad de Madrid. Por otro lado, el aparcamiento en la zona es muy sencillo, cuenta con diferentes zonas blancas de estacionamiento, así como con un solar cercano en el que se puede aparcar los vehículos. Por último, la calle en la que se encuentra el local es una de las principales vías de entrada al municipio, lo que hará que sea muy visible para quienes pasen por la zona tanto en coche como a pie.
- **La cercanía al público:** Esta zona cuenta con numerosas urbanizaciones, cuyos habitantes podrían ser potenciales clientes de Arcade Gym por la cercanía al centro. Además, es un área en la que se sitúan varias empresas, por lo que los empleados de las mismas podrían ser un público potencial. Así mismo, en Pozuelo de Alarcón hay varias universidades, como la Universidad Francisco de Vitoria y la Universidad Complutense de Madrid, y escuelas de negocios como ESIC, cuyos estudiantes, por cercanía al centro deportivo también podrían formar parte de la clientela potencial.

El centro deportivo Arcade Gym ofrecerá una gran variedad de servicios, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- **Tratamiento nutricional:** será una opción optativa para aquellos usuarios del gimnasio que deseen llevar un control de su alimentación. Este servicio aparte de dar un valor añadido a nuestro servicio también entra dentro de la preocupación de Arcade Gym por promover unos hábitos de vida saludables.
- **Entrenamiento personal:** los usuarios que lo deseen podrán adquirir el servicio de uno de nuestros trabajadores como entrenador personal con el fin de conseguir una exhaustiva personalización en los entrenamientos.
- **Fisioterapia:** pondremos a disposición de nuestros usuarios de un servicio de fisioterapia para aquellos que por cuestiones de salud requieran una atención especial a la hora de realizar algún tipo de actividad física. En todo momento estarán en contacto con el staff y los entrenadores personales del centro, con el fin de coordinarse y establecer unas pautas de entrenamiento adecuadas.

Los servicios descritos son complementarios al servicio principal, que se centra en guiar y asesorar a nuestros usuarios dentro de la práctica deportiva. Estos servicios complementarios serán utilizados como puntos a favor del gimnasio aportando mayor valor añadido y basados en la personalización del servicio y la orientación a la consecución de resultados.

4.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS

Con respecto a las actividades propuestas por el gimnasio, se llevarán a cabo clases colectivas, basadas en el entrenamiento funcional, y actividades grupales con juegos de temática Arcade.

- Clases colectivas: Las clases colectivas que se ofrecerán serán baile, yoga, Pilates y body pump. A cada una de ellas podrá asistir un máximo de 20 personas, con el fin de permitir que el entrenador encargado pueda estar pendiente de la correcta realización de los ejercicios a nivel individual. Estas clases colectivas se darán con menor frecuencia que las clases grupales Arcade, las cuales constituyen el foco principal de la actividad del centro.
- Actividades grupales Arcade: Éstas serán clases colectivas, en las que se realizarán ejercicios funcionales, ambientados en la cultura Arcade. Es decir, mientras un usuario está realizando un ejercicio, se sumergirá en el ambiente del juego Arcade propuesto por el entrenador encargado. La clave es que, de esta forma, cada usuario se sienta protagonista y parte del juego.

Para conseguir un buen ambiente de trabajo entre los usuarios del gimnasio y los trabajadores, se realizarán actividades al aire libre como excursiones. Dichas actividades serán propuestas por la Dirección del gimnasio, pero todos los usuarios podrán participar en la sugerencia de nuevas ideas. De este modo, se busca favorecer aún más las relaciones interpersonales originadas en el gimnasio, fomentando la sociabilidad entre los miembros y el compañerismo entre los empleados. La idea es realizar este tipo de actividades trimestralmente.

4.4 MARCO TEÓRICO

→ HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL DEPORTE

El Fitness, tal y como lo conocemos actualmente, es un tipo de actividad que surgió en los años 70. No obstante, el ejercicio físico se remonta mucho más atrás, cuando la actividad y la fortaleza físicas eran factores clave en la vida de todo ser humano.

Durante la prehistoria, la supervivencia y las necesidades vitales fueron claves a la hora de desarrollar capacidades físicas. Una de las principales y más básicas aptitudes era la locomoción. La necesidad de encontrar alimento y huir de los depredadores hizo que la capacidad de moverse constituyese el principal factor de supervivencia.

Los años comprendidos entre 10.000 y 8.000 a.C. están considerados como los años en los que comenzó la civilización moderna. La transición del hombre nómada, que cazaba y recolectaba, al sedentario, que se convirtió en agricultor, supuso un impacto dramático en la forma física de los humanos. Los movimientos empleados a la hora de cazar y recolectar (correr, saltar, trepar) dieron paso a una serie de movimientos repetitivos y monótonos propiciados por la actividad agrícola y ganadera.

Entre el año 4.000 a.C. y el 476 d.C. (año de la caída del Imperio Romano), la actividad física suponía el pilar principal en la preparación para la guerra y las batallas.

El entrenamiento militar era similar a los movimientos realizados por los hombres en la edad de las cavernas excepto en la estructuración, periodización y programación de estos. Esto se debe en gran parte al objetivo final, dado que la supervivencia ya no era lo más importante, sino que el objetivo era salir victorioso de la batalla.

Grandes y antiguas civilizaciones valoraban y veneraban la práctica deportiva, como la civilización del Antiguo Egipto o la Grecia Clásica, donde se crearon los primeros Juegos Olímpicos en el año 776 a.C en la ciudad de Olimpia. Todos los deportes que se practicaba estaban basados en movimientos naturales que formaban parte de aspectos de la vida en esa época.

Dejando de lado la formación militar y el deporte, la civilización griega y más tarde la romana, celebraron la belleza y la fuerza del cuerpo entendiendo el entrenamiento físico como un ideal filosófico y una parte esencial de una educación completa. De esta nueva mentalidad nació la frase "*Mens sana in corpore sano*".

La cultura física comenzó a entenderse como un concepto más profundo que iba más allá del aspecto práctico, convirtiéndose en un medio para un fin.

En la Edad Media se produjo un rechazo al cuerpo y a su cuidado. Desde el siglo V hasta el siglo XV se sucedieron una serie de imperios, reinos, invasiones y plagas con unas consecuencias devastadoras. Las enseñanzas propuestas por el cristianismo extendieron la idea de la preparación para una vida futura, donde lo realmente importante y donde reside la esencia del hombre es el alma, y no el cuerpo. Los valores de la Iglesia se fundieron con los valores educativos, centrando así la atención de la enseñanza en el cultivo de la mente dejando de lado la preocupación por la salud y el cuerpo. Bajo el sistema feudal dominante en la Europa medieval, sólo los nobles y militares se sometían a un entrenamiento físico, enfocado a la capacidad de batallar en la guerra.

El Renacimiento, surgido durante los siglos XV y XVI, produjo grandes cambios en cuanto a la cultura del entrenamiento y la actividad física. Este cambio de mentalidad en la sociedad produjo un gran interés en temas como la anatomía del cuerpo, la biología, la salud y la educación física, retomando los valores de la cultura clásica.

La Revolución Industrial, que tuvo su inicio en la segunda mitad del siglo XVIII, marcó la transición de los métodos de producción artesanales a procesos de fabricación mecanizados. La Revolución no sólo lo fue para el sector industrial y manufacturero, sino que dio lugar a cambios sustanciales en la sociedad, en la economía y la cultura.

Los cambios tecnológicos que trajo consigo la Revolución Industrial propiciaron que la población se volviese más sedentaria. Sin embargo, en las naciones de Europa alrededor del siglo XIX, era un deber cívico el conservarse en forma y con salud por si fuese necesario servir en batalla.

- EL DEPORTE EN EUROPA

En 1774, Johann Bernard Basedow abrió la Philanthropinum en Alemania, una escuela que pretendía enseñar los principios de la filantropía, religión y cosmopolitismo con una clara proyección hacia la actividad física y los juegos. Este modelo fue el gran precursor de muchas instituciones similares, y el entrenamiento físico comenzó a formar parte del plan de estudios de otras muchas escuelas.

En 1811 Friedrich Jahn, conocido como "El Padre de la gimnasia," abrió el primer *Turnplatz* o más comúnmente denominado, gimnasio al aire libre, en la ciudad de Berlín. Su movimiento gimnástico basado en la práctica de ejercicios naturales como correr, saltar o trepar, se denominó *Turnverein*. Este modelo fue altamente aceptado por la población y se extendió rápidamente, tanto que en 1816 escribió "*Die Deutsche Turnkunst*" (La Gimnasia Alemana).

También cabe destacar la influencia del sueco Pehr Henrik Ling, quien desarrolló unos principios de actividad física basados en el desarrollo corporal ideal de belleza. Este nuevo método difería de la gimnasia Alemana en la poca o nula utilización de maquinaria, focalizándose en entrenamientos calisténicos, la respiración y el masaje.

El español Francisco Amorós, tras ser retirado de su puesto como líder del programa de entrenamiento físico del ejército, fundó en 1819 una escuela de gimnasia militar en Madrid, trasladándose más tarde a París, donde fundaría su Escuela Militar y Civil de Gimnasia, lo que le convertiría en el padre de la educación física en Francia y España. En la década de 1870 la educación física se convirtió en factor clave de la enseñanza en las escuelas francesas.

También cabe destacar el movimiento checo Sokol. Esta organización deportiva se inspiró en la Gimnasia Alemana (*Turnverein*) y fue fundada en 1862 por Miroslav Tyrš y Jindřich Fügner. Este movimiento estaba basado en un entrenamiento físico, moral e intelectual a través de programas de fitness.

- EL DEPORTE EN ESTADOS UNIDOS

Catharine Beecher fue una de las pioneras en la creación de una cultura al cuerpo en Norteamérica. Catherine defendía la práctica de la actividad física por ambos sexos y en las escuelas, uniendo educación física y actividades con música.

En 1823, la cultura física europea comenzó a echar raíces en Estados Unidos. Los “Turner”, médicos alemanes del sistema gimnástico de Jahn, emigraron a los Estados Unidos. Este movimiento hacia América propicio que en 1824 se abriese el primer gimnasio al aire libre en Massachusetts. Fue fundado por el alemán Charles Beck y en este centro tuvo lugar el primer programa gimnástico en la escuela del país.

Sin embargo, hablar de la gimnasia en América es hablar de Dudley Allen Sargent, el que fue considerado fundador de la Educación Física en Estados Unidos. Desde 1879 hasta su retiro en 1919, fue director del gimnasio Hemenway de la Universidad de Harvard, donde se impartían clases basadas en los sistemas de gimnasia alemán y sueco.

- EL AUGE DE LA INDUSTRIA MODERNA DEL FITNESS

El siglo XX marcó el inicio de la especialización deportiva y la competición, así como el inicio de un nuevo concepto: el Fitness.

A principios de siglo XX el profesor francés Edmond Desbonnet consiguió poner de “moda” el ejercicio físico y el entrenamiento a través de revistas de fitness. Utilizó fotografías de modelos masculinos y femeninos para dar publicidad a su propia cadena de gimnasios. Más tarde, este suceso sentaría las bases para la creación de la industria del Fitness y la salud. En el apogeo de su popularidad, Desbonnet poseía más de 200 centros de fitness.

En el mismo periodo de tiempo, el gurú de la cultura física Bernarr Macfadden, recomendaba un estilo de vida minimalista y saludable. Estar en contacto con la naturaleza, practicar ejercicio físico a diario y la eliminación de ciertos alimentos

como el pan blanco, el café y el alcohol, fueron algunas de sus más importantes premisas. En 1899, Macfadden fundó una de las primeras revistas dedicadas a la musculación: *Physical Culture*.

- LA INDUSTRIA DEL FITNESS ACTUAL

En la actualidad existe una tendencia creciente hacia la preocupación por la salud y por el aspecto físico. No es de extrañar que el sector de los gimnasios y centros especializados en salud y belleza se vean favorecidos por esta tendencia extendida a nivel internacional, pero concentrada principalmente en América y Europa.



Fuente: IHRSA 24200 mill- 28.8%

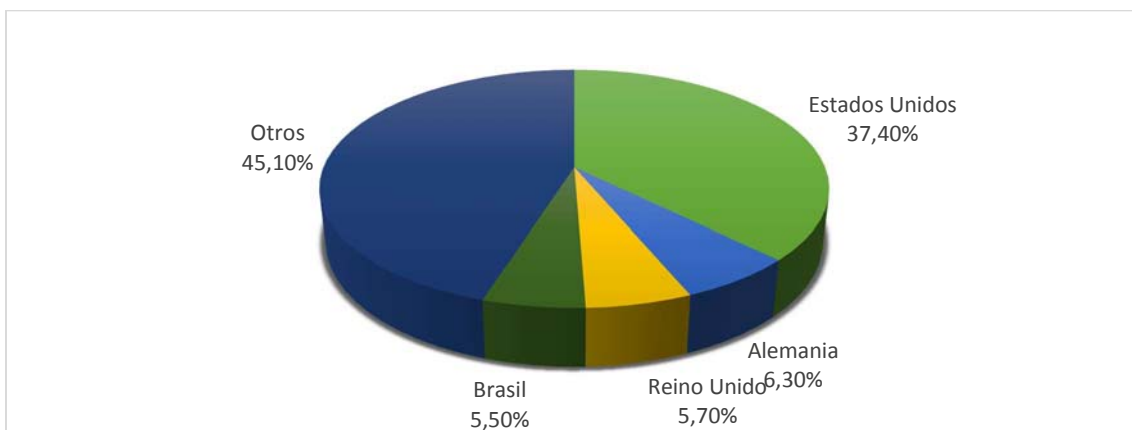
Estados Unidos lidera el ranking de países que más facturan en este sector con unas ventas de 24.200 millones de dólares en 2014, seguido por Reino Unido y Alemania que facturaron en dicho período más de 6,5 millones de dólares respectivamente.



Fuente: IHRSA

En cuanto a número de personas inscritas en los gimnasios en 2014, el 37,4% del total mundial (145 millones de socios en todo el mundo) pertenecía a Estados Unidos. Otros países en los que se concentró también un alto número de inscripciones en centros deportivos en el mismo período fueron Alemania, Reino Unido y Brasil.

Las regiones de Asia-Pacífico y América Latina se encuentran actualmente en fase de desarrollo de la práctica deportiva, donde cada vez se da más importancia a la actividad física y el cultivo del cuerpo, en parte por la influencia ejercida por países occidentales.



Fuente: IHRSA

Con respecto al tipo de deporte practicado, cabe destacar que están cobrando fuerza nuevas tendencias deportivas en el sector, que desafían a las prácticas deportivas tradicionales tanto al aire libre como en centros especializados.

El estudio realizado por el Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM) sobre las próximas tendencias en entrenamiento y deporte concluye que los entrenamientos en los que se trabaja con el propio peso corporal alcanzarán su máximo auge, mientras que los entrenamientos de alta intensidad (comúnmente conocidos como HIIT – *High Intensity Interval Training*) quedarán relegados a un segundo puesto. De estos datos se puede concluir que la tendencia predominante en los años próximos será la de realizar ejercicios naturales utilizando el propio cuerpo y excluyendo instrumentos y máquinas. Esto supondrá una oportunidad de desarrollar alternativas Fitness a los gimnasios tradicionales.

4.5 ANÁLISIS INTERNO

A. Misión, visión, valores y objetivos

- **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser, el motivo de existencia.

La principal misión de Arcade Gym es hacer más atractivo el deporte y su práctica, con el objetivo de acercarlo a una población cada vez más sedentaria y desmotivada.

- **Visión**

La visión de una empresa responde a la pregunta: ¿Qué es lo que queremos que esta empresa llegue a ser?

La visión de Arcade Gym es ser el principal referente en cuanto a complejos deportivos y de ocio, promoviendo y facilitando la práctica deportiva a través de un conjunto de juegos y actividades basados en la diversión y en la interacción social.

- **Valores**

Arcade Gym basa su actividad en un conjunto de valores:

- Iniciativa en la creación de un centro en el que convivan los juegos Arcade con la gimnasia convencional.
- Confianza en los trabajadores de todos los niveles de la empresa.
- Excelencia de los recursos humanos, valor fundamental del centro deportivo, ya que sin los trabajadores no sería posible el correcto desarrollo de la actividad empresarial. Es por ello que tienen que ser seleccionados de forma muy precisa y cuidadosa.
- Cercanía y superación, con una inquietud latente del equipo directivo del centro por escuchar y atender sugerencias, tanto de trabajadores como de clientes, que permitan mejorar de manera continua la oferta de servicios.

La creencia y puesta en práctica de estos valores será la principal fuerza que impulse la actividad empresarial. Definirán el comportamiento de esta ante determinadas situaciones y serán la imagen que la sociedad reciba de la empresa.

- **Objetivos**

Los objetivos que persigue Arcade Gym son:

- Fomentar que la gestión deportiva sea una actividad de implicaciones sociales y humanas.
- Disminuir la tasa de abandono de la actividad deportiva, especialmente en los jóvenes.
- Volver a captar a aquella parte de la población que haya realizado en algún momento de su vida determinadas actividades físicas, pero que en la actualidad no las practiquen. Es decir, volver a inspirar la motivación necesaria para llevar una vida saludable con ayuda del deporte.
- Implantar un nuevo modelo de negocio deportivo en la sociedad través del concepto Arcade Gym, dándolo a conocer primero a nivel

municipal y comunitario para así aumentar las posibilidades de expansión a nivel nacional e internacional en el largo plazo

- Tomar protagonismo, a corto plazo a nivel municipal, de forma que se vaya conociendo cada vez más esta nueva forma de entender el deporte; y así, en un largo plazo, expandir la empresa a otras comunidades autónomas dentro de España.
- Incentivar el afán de superación, la disciplina, el respeto por las reglas y la cooperación, tanto en clientes como empleados de Arcade Gym.
- Posicionar al centro deportivo como un servicio atractivo en la mente del consumidor.
- Participar activamente en actividades de carácter social y altruista.
- Potenciar en nuestros usuarios el desarrollo del cuerpo a través de los juegos y del entrenamiento funcional.

B. Ejes estratégicos

- Estrategia del servicio

El eje principal que sustenta la estrategia de los servicios ofrecidos por el centro es la diferenciación. El foco en el factor ocio es lo que hace que nuestro gimnasio sea diferente de los demás. Nuestras actividades y servicios están orientados a combinar ocio y práctica deportiva, con el objetivo de conseguir que el consumidor perciba que el deporte practicado constituye en sí mismo una forma de entretenimiento y sociabilización, teniendo estos valores más peso que otros objetivos típicos como la optimización de los resultados físicos.

- Personalización

La personalización está implícita en la idea de Árcade Gym de divertirse practicando deporte. No todos los usuarios tienen los mismos gustos por lo que sería un error tratarlos a todos por igual.

Para evitar este problema se favorecerá el establecimiento de unas relaciones personales tanto entre el staff y los clientes como entre los propios

usuarios del gimnasio, con el fin de mantener una comunicación activa que sirva para adaptarse mejor a las necesidades de nuestros usuarios.

- *Precios*

El precio se ajustará a las necesidades de nuestros socios. Los precios se establecerán en un rango intermedio entre los gimnasios *Low Cost* y los “*Boxes*” de *Crossfit*. En el análisis financiero incluido en este Plan de Negocio se desarrollará con detalle el coste por usuario y los costes asumidos por Arcade Gym para el desarrollo de la actividad empresarial.

- *Marketing*

Con la finalidad de dar a conocer el centro entre la clientela potencial, se emprenderán numerosas acciones de publicidad y marketing promocional. Algunos ejemplos serán la organización de eventos promocionales de libre acceso, el lanzamiento de ofertas iniciales de suscripción o el lanzamiento de campañas publicitarias a nivel local.

- *RRHH*

Los recursos humanos de Arcade Gym serán un factor clave para el correcto funcionamiento del negocio, por lo que es fundamental que los trabajadores de la empresa sean personas altamente cualificadas para el desarrollo de las actividades requeridas.

La gestión de los recursos humanos de la empresa estará centrada en la satisfacción y motivación de los empleados, de modo que trabajando en un ambiente agradable y por objetivos, sean capaces de ofrecer el mejor servicio a los clientes.

C. Segmentación del mercado

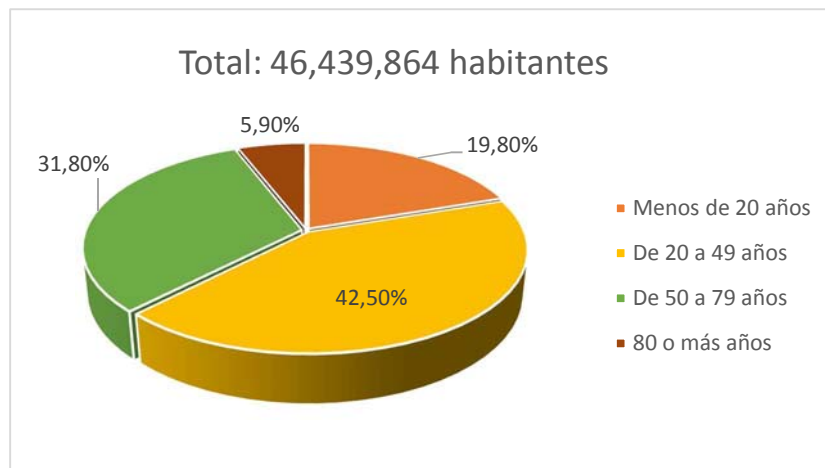
La mejora de los índices económicos prevista a corto y medio plazo junto con la preocupación por llevar hábitos cada vez más orientados a la mejora de la salud, permiten anticipar un comportamiento positivo en la actividad de los gimnasios.

Debido a que el mercado se compone de consumidores muy diversos, es necesario agruparlos en segmentos homogéneos con necesidades semejantes.

La segmentación de mercado se realiza para llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, o bien una única estrategia enfocada al segmento objetivo.

La segmentación que realizaremos será basada en criterios socioeconómicos, atendiendo a factores como edad, estilo de vida y nivel de ingresos para formar los segmentos del mercado.

Edad: Según un estudio realizado por el INE, hasta 2015 la población española estaba formada por casi 46,5 millones de personas, agrupadas en los siguientes rangos de edad:



Fuente: INE (2015)

Arcade Gym tendrá como público objetivo tanto hombres como mujeres de entre 16 y 50 años. El rango comienza a los 16 años, debido a que antes de esa edad no se recomienda la práctica deportiva de alta intensidad con pesos y máquinas. El límite superior de edad se ha definido en los 50 años dado que consideramos que, a medida que aumente la edad del potencial cliente, su interés en un gimnasio con el enfoque y las características de Arcade Gym irá en descenso.

Estilo de vida: Según un estudio del CIS acerca de las actividades a las que la población española dedica su tiempo libre, alrededor de un 37% de la población emplea su tiempo de ocio en actividades deportivas, por detrás de otras actividades como navegar por Internet, escuchar música, leer y ver la televisión.

Este estudio también refleja que alrededor del 71.3% de la población elige pasear como principal actividad en la que emplear su tiempo libre.

El mismo estudio también revela la distribución con quién practican deporte los participantes activos de la muestra:



Fuente: Barómetro del CIS (2014)

El segmento al que se quiere dirigir Arcade Gym está formado por mujeres y hombres entre moderadamente activos y activos en el mundo del deporte o que deseen iniciarse en el mismo, que busquen practicar deporte con amigos o que, aun practicando deporte solos de manera habitual, les gustaría socializarse mientras se ejercitan.

Nivel de ingresos: Es conveniente también atender a la renta disponible de las personas inscritas en el centro deportivo. Debido a que el precio de los servicios ofrecidos por Arcade Gym se encuentra en un rango medio en comparación con los de otros gimnasios del sector, la clientela objetivo deberá tener una renta entre media y alta.

Al ser Pozuelo de Alarcón uno de los municipios con más ingresos netos de toda España, asumimos que su población tendrá el poder adquisitivo suficiente para emplear parte de su renta neta disponible en servicios deportivos.

Tras haber definido el segmento del mercado al que se dirigirá la actividad de Arcade Gym, cabe destacar que en un primer momento *la estrategia de marketing a seguir será indiferenciada*; se realizarán campañas de carácter masivo para dar así a conocer los servicios ofrecidos por el centro.

En estados posteriores, se empezará a diferenciar por segmentos más diferenciados de la población, realizando divisiones en segmentos como estudiantes y empresas. Por un lado, se hará hincapié en los estudiantes universitarios, acordando convenios con las universidades de la zona y ofreciéndoles descuentos para grandes grupos que se inscriban en el gimnasio a la vez. Por otra parte, al estar el gimnasio situado en una zona en la que hay varias empresas, se ofrecerán también descuentos a los empleados las mismas que se inscriban en el centro.

D. Estrategias competitivas a seguir

Con la finalidad de crear valor añadido, alcanzar los objetivos del negocio y éxito en el sector, será necesario asumir una estrategia competitiva que nos posicione en un segmento concreto del mercado.

El mercado actual de los gimnasios “*low-cost*” está en fase de madurez y copado por grandes cadenas ya asentadas en el mercado, que llevan a cabo en muchos casos campañas agresivas de marketing y ya son reconocidas por los consumidores. Estas cadenas, tanto nacionales como internacionales, poseen además economías de escala por el número de gimnasios operativos y mayor poder negociador respecto a clientes y proveedores. Así mismo, la tasa de cierres de gimnasios gestionados por particulares ha ido en crecimiento desde el año 2014. Por todos estos factores, Arcade Gym no aspira a competir en el segmento de los gimnasios “*low-cost*”, sino que llevará a cabo una estrategia de diferenciación, colocándose así en el segmento medio-alto del mercado.

La estrategia de diferenciación permitirá a Arcade Gym establecer tarifas más elevadas, en línea con los gimnasios “*Premium*” o “*boxes*” de *Crossfit*, cada vez más en auge.

La siguiente tabla recoge un listado de los gimnasios existentes en la localidad de Pozuelo de Alarcón, clasificados por estrategia y tipo de servicio:

Gimnasios <i>low cost</i>	Gimnasios <i>Premium</i>	Boxes de <i>Crossfit</i>
Dream Fit	Metropolitan	555CrossFit
Fitness 19	Reebok Sports Club	CrossFit Emporio
Smart Gym	The Gym by Six Senses	Improve CrossFit
Fit Up	Spa	Quimera CrossFit CrossFit
iFitness	Club Spa&Sport	AtriumGreen Horse
Viva Gym	Holmes Place	CrossFit Center
Gym24h	Caroli Health Club	
Basic Fit		
Millenium		
BF+Fit		

Fuente: Elaboración propia

Para conseguir esta diferenciación, el foco de la estrategia competitiva de la Compañía será ofrecer deporte y ocio de manera conjunta. Arcade Gym no será un gimnasio, sino un centro de ocio en el que pasar el rato con amigos, conocer gente, relajarse y divertirse, al mismo tiempo que se practica ejercicio físico. Lo que pretende ofrecer Arcade Gym a sus clientes es una alternativa a los gimnasios tradicionales o las nuevas tendencias, centradas en ejercicios físicos cada vez más extremos.

Con la premisa de que no todo el mundo disfruta de realizar ejercicio de la manera tradicional, siendo prueba de ello las elevadas tasas de absentismo y abandono de los gimnasios, Arcade Gym quiere ofrecer una solución para aquellas personas que quieran cuidar su cuerpo sin tener que sufrir ejercitándose del modo hasta ahora conocido.

Arcade Gym, además pretende ser un punto de encuentro entre amigos, o un lugar para conocer gente nueva, sobre todo para aquellas personas que trabajan y no disponen de apenas tiempo libre durante la semana. De este modo el cliente de Arcade Gym no tendrá que elegir entre realizar alguna actividad social o ejercitarse, pues hará ambas cosas al mismo tiempo en el centro.

Las “reuniones” sociales entre miembros del gimnasio serán fomentadas por los monitores del centro, con el fin de promover su carácter social.

E. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Poco atractivo para personas de mayor edad - Desconocimiento de la empresa por los potenciales clientes - Poco atractivo para quienes tienen objetivos exigentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva competencia - Existencia de otros deportes funcionales ya conocidos (<i>Crossfit</i>) - Situación de la economía, no del todo recuperada - Presión a la baja sobre precios, fomentada por los gimnasios <i>low-cost</i> - Dificultad de acceso a la financiación
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Pioneros en introducir el concepto Arcade - Atractivo para personas que quieren divertirse con el deporte o no les guste practicar en un gimnasio tradicional - Atractivo para gente trabajadora sin tiempo para socializarse o practicar ejercicio diariamente - Atractivo para grupos de amigos que busquen nuevas actividades de ocio o ejercitarse juntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Auge social de la práctica deportiva - Auge de nuevas formas de deporte - Expansión en mercados con mayor potencial de crecimiento - Aumento de la oferta de locales y disminución de los precios del alquiler

Fuente: Elaboración propia.

F. Plan de marketing

Para representar la actividad empresarial de Arcade Gym, se han elegido tanto un logotipo como un eslogan:



“La vida es un juego, sé el protagonista”

Con la finalidad de dar a conocer Arcade Gym entre el público objetivo de Pozuelo de Alarcón, se llevará a cabo un Plan de Marketing fundamentado en los cuatro pilares del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución o emplazamiento. A continuación se describirá detalladamente cada una de estas dimensiones.

- Producto

Como ya se ha expuesto previamente, la propuesta de valor de Arcade Gym es la de integrar el ocio y el factor social en la práctica habitual de deporte, principalmente con el objetivo de llegar a aquellos consumidores que no se sientan atraídos por la práctica de ejercicios tradicionales, tanto en gimnasios como al aire libre. Se hará hincapié en esta diferencia como principal valor añadido de Arcade Gym. El centro será un lugar que nos permitirá entablar amistades y divertirnos, a la vez que nos ejercitamos y alcanzamos objetivos físicos. En este aspecto, también se insistirá en que el centro sí permitirá alcanzar objetivos de pérdida de peso, tonificación y definición, como cualquier otra práctica deportiva. La diferencia radica en que los objetivos se conseguirán sin el sufrimiento o el tedio que supone para algunas personas la práctica de deporte de manera convencional.

Por otro lado, Arcade Gym además de promover el ejercicio también promoverá la alimentación equilibrada. Se realizarán eventos en los que los nutricionistas del centro impartan *workshops* sobre alimentación equilibrada y vida saludable, accesibles para cualquier persona en un primer estadio con el fin de atraer gente al centro, y exclusivos para socios en estadios más avanzados.

Como servicios adicionales, propios de un gimnasio “*Premium*”, se ofrecerán servicios de nutricionistas y fisioterapeutas, y en algunos casos se regalarán sesiones para fomentar la captación de socios y la fidelización.

Así mismo, y como factor adicional para atraer a nuevos clientes, se regalará un pack de bienvenida a cada nuevo socio que incluirá una bolsa de deporte Arcade Gym, que servirá como publicidad subliminal además de como obsequio, una botella de agua o *shaker* con el logotipo del centro y una chapa personalizable para escribir el nombre, con la idea de que los socios la lleven puesta siempre que vayan al gimnasio y fomentar así las interacciones sociales.

Por último, se anunciarán las excursiones y eventos organizadas por el centro para sus socios, con el fin de promover el carácter social de Arcade Gym y atraer a socios que quieran participar en dichos eventos.

- Precio

El precio del servicio se establecerá en un segmento medio-alto comparativamente con el resto de competidores. Mientras que los gimnasios *low-cost* se establecen en el rango de los 20-30 euros mensuales, y los gimnasios *Premium*, en el rango de los 70-90 euros mensuales, Arcade Gym se situará en un punto medio, con un precio estándar de 65 euros mensuales, además del importe inicial de la matrícula que se situará en los 55 euros incluyendo el pack de bienvenida, y variará en determinados momentos como parte de promociones y descuentos.

El importe de la mensualidad permite acceder al gimnasio y todos sus servicios todos los días del mes en los horarios establecidos, así como la asistencia a los eventos y excursiones organizados por el centro.

Como parte de la política de precios, se realizarán promociones de varios tipos:

- Promociones para grupos: Dado que Arcade Gym se creó con una finalidad lúdica y alto componente social, se harán ofertas especiales para grupos de a partir de cinco personas y se descontará o devolverá la matrícula al socio que traiga a dos personas más al centro. Otras ofertas o promociones para colectivos como empresas o universidades también

se valorarán en estadios más avanzados cuando sea posible la firma de convenios colaborativos.

- Promociones estacionales: En determinadas épocas del año, especialmente aquellas de menor demanda de servicios de este tipo, se realizarán ofertas especiales para captar socios. Durante estos meses de menor demanda, como el periodo comprendido entre octubre y diciembre, se realizarán ofertas especiales en suscripciones anuales y semestrales.
- Promociones temporales: En determinados momentos en los que sea necesaria la captación masiva de socios, como sería el momento de la apertura del centro, se ofrecerán ofertas especiales para los primeros matriculados hasta llegar a cierto límite.
- Promociones de permanencia: En el caso de contratar tarifas trimestrales, semestrales o anuales se aplicarán también tasas de descuento.

Estas políticas de precios estarán sujetas a cambios, tras observar el conocimiento del consumidor y adquirir cierto *know-how* en el negocio.

- Promoción

La promoción se realizará con un enfoque local en un primer estadio, pero tratando al mismo tiempo de promocionar y dar a conocer el concepto Arcade Gym en España.

La promoción se basará en cuatro pilares: redes sociales, publicidad, eventos y patrocinios.

- Redes Sociales: Nuestros comerciales además de tener dotes de persuasión para convencer a los potenciales clientes en el centro, deberán tener conocimientos en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Snapchat) dado que será una importante manera de dar el gimnasio a conocer. Se nombrará a un community manager que gestione las páginas oficiales de Arcade Gym en cada red social, y se encargue de subir y actualizar el contenido diariamente. Este contenido abarcará desde publicidad sobre eventos y ofertas en el gimnasio, hasta fotos y videos de clases, o testimonios de los propios clientes sobre el “método” Arcade Gym.

- Publicidad: En un primer estadio consideramos que la mejor forma de publicitar el centro es mediante el mailing de folletos a residencias particulares y empresas, anunciando eventos, clases de prueba gratuitas o cualquier tipo de oferta atractiva que despierte el interés de los receptores de los folletos, o colgando los mismos folletos en los tablones de anuncios de las universidades y escuelas de negocios cercanas al centro.
- Eventos: Desde la apertura del gimnasio se organizarán *workshops* o clases colectivas de prueba sin coste para atraer a potenciales clientes. Por otro lado, periódicamente se celebrarán eventos y fiestas tanto dentro como fuera del centro, a los que sólo podrán acudir los socios del centro y que supondrán un factor de atractivo adicional para los clientes. Además de estos eventos se organizarán excursiones al aire libre o a otras instalaciones también para los socios del centro.
- Patrocinios: Mediante la colaboración con empresas reconocidas del mundo del deporte, se pretende llegar a acuerdos beneficiosos para la promoción del centro. Un ejemplo podría ser el patrocinio del centro por Amix, una reconocida marca de suplementación y alimentación deportiva, que regale eventualmente productos a los clientes y a la vez favorezca que los clientes reconozcan el centro como un centro “reconocible” al estar patrocinado por una marca popular. La marca podrá publicitarse en el centro pagando un coste por publicidad, y será labor del equipo comercial captar estos patrocinios.

- Distribución o Emplazamiento

El gimnasio se localizará en una zona urbana de la localidad madrileña de Pozuelo de Alarcón, altamente transitada tanto por coches como por viandantes, lo cual constituirá una forma de publicidad implícita del centro.

Con respecto al diseño del centro, Arcade Gym estará decorado siguiendo la temática de los juegos arcade que fueron tan populares en la década de los 80 y que siguen siendo reconocibles por todos. Además de estos elementos decorativos, se instalarán juegos de luces que permitan transformar el espacio

para cada actividad y cambiar la experiencia de cada “juego” o clase dirigida. Adicionalmente, se instalarán proyectores en la sala que permitan aumentar el aspecto cambiante y dinámico del espacio, y se adaptarán para cada una de las clases impartidas. La decoración se encargará a un estudio de arquitectura de interiores, con la finalidad de optimizar el diseño y la adaptabilidad del mismo al abanico de clases y actividades ofertadas por el gimnasio.

G. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es uno de los puntos clave de este Plan de Negocio, dado que los trabajadores que formarán el equipo de Arcade Gym serán la imagen visible de la empresa de cara al público y desempeñarán un importante rol en la experiencia de servicio percibida por los clientes.

La buena planificación de los recursos humanos otorgará calidad a la empresa a la vez que dará un valor añadido al servicio ofrecido.

Independientemente del puesto de trabajo que desempeñen en la empresa, las personas contratadas deberán cumplir con unos requisitos comunes: ser jóvenes, sociables, positivos, abiertos, divertidos y dinámicos. De esta forma, será más fácil fomentar un ambiente de trabajo agradable y una buena relación entre el *staff* de la Compañía y los propios clientes.

- *Reclutamiento de los empleados*

“Con un buen reclutamiento se puede hacer una mala selección, pero con un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección”.

El reclutamiento de los potenciales candidatos será externo, ya que se trata de una empresa de reciente creación y el único trabajador que ya está definido es el Director General.

Además, el reclutamiento será de tipo indirecto, ya que se contratará a un *Head Hunter* externo que se encargue de todo el proceso de selección.

Se elaborarán unos perfiles basados en los requerimientos de cada puesto de trabajo. En la siguiente lista se encuentran detallados cada perfil de trabajo con sus características requeridas:

Puesto de trabajo	Requisitos mínimos
Director Comercial	Grado/licenciatura en Marketing o Administración de Empresas. Inglés nivel C1. 4 años de experiencia, preferiblemente en el sector de los gimnasios.
Recepcionista/ Comercial	Se valorará positivamente un grado/licenciatura en Marketing o Administración de Empresas. Inglés nivel B2. Conocimiento del paquete Office a nivel avanzado. Conocimiento de redes sociales. Carácter comercial y dotes persuasivas.
Coordinador fitness	Grado/licenciatura en Ciencias de la Actividad Física Y el Deporte. Inglés nivel B2. 2 años de experiencia en gestión de grupos. Valorable positivamente experiencia previa impartiendo clases colectivas.
Entrenador	Grado/licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte o Técnico Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva. Valorable muy positivamente poseer algún certificado que le permita ejercer la actividad de nutricionista. Inglés nivel B2. 1 año de experiencia mínimo impartiendo clases colectivas.
Fisioterapeuta	Grado/licenciatura en Fisioterapia. 2 años de experiencia. Valorable experiencia en recuperación deportiva.

Fuente: Elaboración propia

Tanto la contratación del servicio de mantenimiento del centro, como la de el de limpieza, se realizarán a través de empresas externas especializadas en la contratación del personal específico para realizar dichas actividades.

- *Selección*

En primer lugar, se llevará a cabo un proceso de preselección, el cual será llevado a cabo por la empresa encargada de reclutar al personal.

Los sujetos preseleccionados iniciarán la fase de test de aptitudes, en la que se juzgarán las cualidades y las capacidades de los posibles candidatos en función del puesto al que optan.

Las pruebas a realizar serán pruebas profesionales, en las que se simularán las condiciones reales del trabajo. En esta fase, además de las aptitudes se valorará la actitud del candidato y su encaje con la cultura del gimnasio.

De forma excepcional, en los puestos de trabajo en los que se requiera más experiencia y formación, el Director General se entrevistará con el candidato con el fin de dar su aprobación definitiva a la contratación.

- *Políticas internas de personal y gobierno corporativo*

La política de la empresa con respecto a sus empleados es la de propiciar su integración en un equipo dinámico y multifuncional desde el momento de su incorporación. Un trabajador recién incorporado a la empresa se adaptará más rápidamente a misma en función de la complejidad del puesto, la relación con el puesto anterior, la personalidad del sujeto y de las medidas que la propia organización adopte para acoger al nuevo miembro.

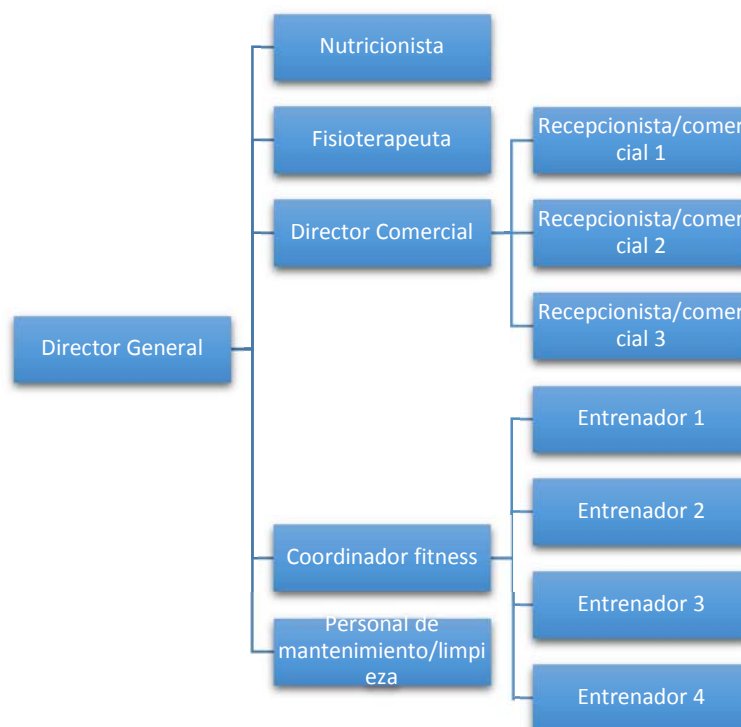
Para agilizar y optimizar este proceso de transición, en todos los casos, se entregará un manual de acogida por escrito relacionado con cuestiones generales de la empresa y valores de comportamiento que deberán ser respetados en todo momento por el personal de la organización. Además, mediante una reunión individual con el encargado directo que corresponda, se comunicarán aspectos específicos relacionados con cada puesto de trabajo.

Para conseguir el mejor ambiente de trabajo posible, se realizarán reuniones mensuales de todo el equipo del gimnasio, con el fin de darles la oportunidad de expresar cualquier preocupación que tengan, de proponer nuevas alternativas de trabajo que ellos consideren más beneficiosas para la compañía y los clientes, así como hacerles partícipes de los resultados de la Compañía y los aspectos a mejorar. Del mismo modo, en todo momento los empleados podrán dirigirse directamente a sus superiores para la resolución de problemas del día a día.

Por otra parte, de forma semestral se organizarán actividades para el *staff* del centro con el fin de que fomenten la confianza, el trabajo en equipo y el compañerismo.

Con respecto a la política retributiva, cabe destacar que los salarios base a recibir por parte de los empleados estarán en línea con los establecidos en el sector. Por otra parte, habrá un complemento salarial de carácter anual (bonus) que se fijará en relación a unos objetivos establecidos según el puesto de trabajo desempeñado.

- *Organigrama*



H. Responsabilidad Social Corporativa

Arcade Gym es una empresa comprometida con el progreso social, económico y medioambiental, lo cual se traduce los principios en su Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El plan de RSC de Arcade Gym servirá para impulsar iniciativas sociales en nuestro centro, participando activamente en colaboración con el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón en acciones y eventos de carácter social.

Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, la RSC “es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.”

Las políticas de RSC de Arcade Gym son:

1. Políticas de impacto ambiental: Arcade Gym se compromete a reducir hasta niveles mínimos este impacto. Todo ello se realizará mediante la identificación y evaluación posibles impactos, y la implantación de medidas correctivas. Algunos ejemplos podrían ser la gestión de los residuos del centro y el reciclaje, o el control y optimización de los recursos energéticos disponibles.
2. Políticas de motivación e implicación social: Arcade Gym se convertirá en un centro en el que poder desarrollarse personal y profesionalmente. Para ello los trabajadores de Arcade Gym deben conocer el Programa de Responsabilidad Social y tomar parte activamente en su cumplimiento y divulgación. Se garantizara la igualdad de oportunidades así como la no discriminación (tanto en sexo, como en personas discapacitadas) y se atenderán las necesidades formativas del personal.

3. Políticas de satisfacción y compromiso con los usuarios: Arcade Gym se compromete a ofrecer la máxima calidad tanto en sus servicios como en los materiales y el centro. Para ello se evaluará periódicamente el grado de satisfacción de nuestros usuarios y se crearán buzones de sugerencias o quejas.
4. Políticas de compromiso social: Para hacer frente a las necesidades sociales, Arcade Gym se compromete a ayudar aportando productos y servicios de forma benéfica al segmento de la comunidad más desfavorecido. Así mismo se realizarán mercadillos y donaciones de material. Para responder a estas necesidades sociales se creará un Plan de Acción Social específico con acciones concretas que se llevarán a cabo durante la vida de Arcade Gym.
5. La RSC no solo debe satisfacer las necesidades de Arcade Gym sino que también debe satisfacer necesidades de la población.

4.6 ANÁLISIS EXTERNO

a. Análisis de la competencia

La localización del gimnasio será en la Comunidad de Madrid, en el municipio de Pozuelo de Alarcón, situado en la zona oeste metropolitana. En la actualidad en la Comunidad de Madrid viven más de 6.436.996, de las cuales 84.558 están empadronadas en Pozuelo.

Pozuelo de Alarcón es el municipio con la renta per cápita más alta de España. La renta bruta disponible anual por habitante en el municipio es de 30.078,34 euros anuales, muy por encima de la renta per cápita media de la Comunidad de Madrid situada en 17.349,70 euros anuales.

A pesar de la complicada situación económica en la que se encuentra España en la actualidad, Pozuelo cuenta con una de las tasas de paro más reducidas de la Comunidad de Madrid (3,84%), mientras que la tasa de desempleo en el total de la Comunidad asciende al 7,82%.

En Pozuelo hay 21 gimnasios, que constituirán la competencia directa de Arcade Gym. En la siguiente tabla se listarán todos ellos, junto al rango de precios mensuales y el horario de apertura que tienen:

Gimnasios	Rango de precios	Horario de apertura	Dirección
Fitness4all	Entre 25 y 40 euros	De lunes a viernes de 7-22:30 Sábado y domingo de 9-15	Calle Sevilla, 1, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Alta Fit Pozuelo	Entre 20 y 25 euros	De lunes a viernes de 7:30-23 Sábados de 9-20 Domingos de 10-15	Centro Comercial El Torreón, Avda. Juan XXIII, 10, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Infinitt Fitness 2777	Entre 40 y 60 euros	24 horas los 365 días del año	Calle Joaquín Turina, 2, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Body Factory	Entre 35 y 65 euros	De lunes a viernes de 7-23 Sábados de 9:30-15 y de 17-21 Domingos y festivos de 9:30-15	Calle Solano, 3, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Gn Sport	Entre 30 y 60 euros	De lunes a viernes de 9-22:30 Sábados de 10-15 Domingos cerrado	Av. de Juan Pablo II, 25, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Curves	Entre 40 y 50 euros	De lunes a viernes de 9-11, 13:30-16 y de 17:30 a 21:30 Sábados y domingos cerrado	Calle Berna, Pozuelo de Alarcón, Madrid

Gimnasios	Rango de precios	Horario de apertura	Dirección
Team Pozuelo	Entre 45 y 55 euros	De lunes a viernes de 9-22 Sábado de 10-14	Calle Campomanes, 53, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Alfredo Goyeneche	Entre 30 y 45 euros	De lunes a viernes de 9-20:30 Sábados y domingo de 9-13:30	Calle del Arroyo de Pozuelo, 99, 28023 Madrid
Bikram yoga	Se rige por bonos de sesiones (1 sesión=entre 20 y 30 euros).	De lunes a viernes de 10-21 Sábados y domingos de 12-19	Local 3, Av. de Juan Pablo II, 27, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Fitness Sport Valle de las Cañas	Entre 53 y 67 euros	De lunes a viernes de 7:30-23 Sábados de 9-21 Domingos de 9-15	de 8, Av. Juan Antonio Samaranch Torelló, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Vitality	Depende del número de clases (1 clase semanal=entre 45 y 60 euros)	De lunes a viernes de 9-22 Sábados de 10-14 Domingos cerrado	Calle Francia, 8 Entrada por calle, Calle Holanda, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Reebok La Finca	Entre 65 y 90 euros	De lunes a viernes de 7-22:15 Sábados y domingos de 9-22	Paseo Club Deportivo, 4, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
E-Fit	Se rige por bonos de sesiones	De lunes a viernes de 10-21 Sábados de 10-14 Domingos cerrado	Calle Atenas, 2, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid

Gimnasios	Rango de precios	Horario de apertura	Dirección
Body On	Se rige por bonos de sesiones	De lunes a viernes de 8-21 Sábados y domingos de 10-15	Av. De Europa, 25 28023 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Funfit	Se rige por bonos de sesiones	De lunes a viernes de 8-21 Sábados y domingos de 10-15	Av. de Europa, 13, 28221 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Pradillo	De 30 a 45 euros	De lunes a viernes de 10-21 Sábados de 10-14 Domingos cerrado	Camino de las Huertas, Pozuelo de Alarcón, Madrid
O2 Centro Wellnes	De 45 a 65 euros	De lunes a viernes de 7-23 Sábados de 9-21 Domingos de 9-16	C.C. Sexta Avenida, Av de la Victoria, 2, 28023 Madrid
F.a.s.t	Se rige por bonos de sesiones	De lunes a viernes de 9-22 Sábados de 10-14 Domingos cerrado	Calle Sevilla, 3, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Just Fitness	Se rige por bonos de sesiones	De lunes a viernes de 9-20 Sábados de 9-15 Domingos cerrado	Calle Francia, 2, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Infinif Fitness	Entre 40 y 60 euros	24 horas los 365 días del año	Vía de las Dos Castillas, 9A, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid

Fuente: Elaboración propia

De todos estos competidores, podemos destacar los siguientes como principales rivales de Arcade Gym, por la similitud en los servicios ofrecidos y por su gran influencia en la población de la zona de Pozuelo:

- Fitness4All

Este centro ofrece servicios como clases colectivas (ciclo, sh'bam, Pilates, box training, body combat, body pump, zumba, GAP y baile) y además cuenta con una sala de máquinas fitness y un box de crossfit.

Los servicios de fisioterapia también forman parte de los servicios ofrecidos por Fitness4All, aunque no se incluyen dentro de la cuota mensual por usuario inscrito. Además, dispone de entrenadores personales a disposición de los clientes.

Se trata de un centro deportivo situado en un rango de precio algo inferior al de Arcade Gym y además, se encuentra situado a poca distancia de nuestro gimnasio, lo que hace que este centro se posicione como el principal competidor de la zona.

La principal ventaja que tiene Fitness4All respecto a Arcade Gym es que cuenta con un box de crossfit en el interior. Por otro lado, su principal hándicap es que está situado en una zona de difícil acceso.

- Altafit

Este centro es de tipo *low cost* y, al igual que el anterior, ofrece a sus clientes servicios de clases colectivas (cardiobox, bodyfit, zumba, GAP, core, cardiotonic, zumba, step, Pilates, gbox, gbody y fitdance). Con respecto a las clases colectivas, cabe destacar que las de baile no entran dentro de la cuota mensual, constituyen un pago a parte. Como se puede observar, los servicios ofrecidos están centrados fundamentalmente en el fitness, contando con una sala de fitness de más de 200 metros cuadrados.

Sus principales puntos fuertes son el precio y el parking gratuito del que dispone para los clientes. Como hándicap principal, destaca la excesiva masificación que tiene.

- **Infinitt Fitness**

El gimnasio cuenta con clases colectivas de HIIT, boxeo y Pilates. Como servicios adicionales, tiene entrenadores personales que buscan la personalización de la actividad física, siendo las clases colectivas de hasta seis personas como máximo.

La principal ventaja que tiene este centro con respecto al resto de competidores es que abre 24 horas al día los 7 días de la semana. Cabe destacar como punto débil que, de todos los competidores analizados, posee las instalaciones de menores dimensiones y además, al limitar el número de personas en sus clases, también limitan el número de potenciales clientes.

- **Curves**

Este gimnasio es sólo para mujeres, y en él se realizan circuitos de entrenamiento de 30 minutos como máximo. También cuenta con clases colectivas como zumba y body basic. Además, existe un servicio de entrenamiento personal muy personalizado.

Como punto fuerte podemos señalar que el centro tiene parte de la clientela asegurada; al estar dedicado únicamente a las mujeres, se ofrecen para ellas todas las facilidades. Este beneficio puede entenderse también como su principal desventaja, ya que limita la actividad al género femenino, pudiendo ampliar su clientela a los hombres también.

- **Fitness Sport Valle de Las Cañas**

Este centro cuenta con clases colectivas de ciclo, gimnasia activa, Pilates, aqua running, body pump, yoga, TRX, core, zumba, preparación para el triathlon, cross training, combat, body balance. Tanto la preparación para el triatlón como Pilates no entran dentro de la cuota mensual, por lo que constituyen un pago a parte. Ofrecen servicios de entrenamiento personal, así como actividades para niños (campamentos, cursos de natación, karate, etc.).

Una de las principales ventajas que tiene este gimnasio es que tiene una piscina, además de actividades para niños, pádel (tanto interior como

exterior) y parking, servicios que no ofrece casi ninguno de los competidores. Como punto débil se podría decir que está situado en una zona en la que es necesario el uso de un vehículo para llegar a las instalaciones, ya que se encuentra a las afueras de Pozuelo.

No se consideran potenciales rivales los centros dedicados a la electro estimulación y los gimnasios dedicados a las artes marciales o al yoga/Pilates, debido a que los servicios ofrecidos en estos centros son mucho más específicos en cuanto a actividad se refiere. Las personas que se inscribirían en estos centros no forman parte del público objetivo de Arcade Gym, al querer dedicarse específicamente a una actividad determinada, en vez de al entrenamiento funcional.

Por ello, consideramos que la parte de la población que busque un servicio específico de artes marciales o de yoga, no valorará nuestro gimnasio entre sus posibilidades de inscripción, ya que nuestro servicio no podrá ser un sustitutivo de estas actividades.

b. Análisis de los clientes

Conocer a los potenciales clientes de Arcade Gym constituirá un factor clave para alcanzar los objetivos propuestos. A través de la segmentación del mercado, y atendiendo a criterios socioeconómicos (fundamentalmente edad, estilo de vida y nivel de ingresos) se ha podido establecer los segmentos de la población con características homogéneas a los que irá dirigido el servicio:

- Mujeres y hombres entre 16 y 50 años de edad con un estilo de vida entre moderadamente activo y activo en el mundo del deporte.

Estos potenciales clientes son personas que practican, han practicado o les gustaría practicar algún tipo de actividad física que les permita tanto ejercitarse como establecer relaciones interpersonales.

El *perfil ideal de cliente* que busca captar Arcade Gym es una persona a la que le guste practicar algún tipo de actividad física o deporte, pero que no se sienta identificada con la cultura actual propuesta por los diferentes competidores. Es decir, es una persona que vaya perdiendo o haya perdido el interés en realizar actividades físicas por considerarlas repetitivas y monótonas y que busque ganar en salud.

Los potenciales competidores de Arcade Gym ofrecen numerosos servicios. Sin embargo, no son capaces de satisfacer una necesidad concreta de los potenciales clientes previamente descritos. A pesar de que los centros competidores ofrecen clases colectivas y actividades de carácter lúdico social, los clientes no llegan a “engancharse”. La razón de este hecho es que no está implícito en la filosofía de los gimnasios actuales que el deporte sea una actividad de ocio, sino que más bien está considerado como un medio para alcanzar unos objetivos específicos, como pueden ser la pérdida de peso o el aumento de masa muscular.

Si el servicio ofrecido por la empresa es igual o superior a las expectativas de los posibles clientes, conseguiremos tener *clientes satisfechos*. Un cliente satisfecho estará poco dispuesto a abandonar la empresa y sólo lo hará si encuentra una oferta mejor. Para evitar que esto pase y retener a los clientes, se planificarán actividades y servicios especiales con el fin de agradecer la confianza que han depositado en Arcade Gym.

4.7 PLAN FINANCIERO

Con el objetivo de conocer el potencial de generar beneficios de este Plan de Negocio se ha elaborado un modelo que estima las inversiones, gastos, ingresos y flujos de caja resultantes durante los 5 primeros años de vida del negocio.

Cabe destacar que se trata de un modelo simplificado y estimado, que podrá desarrollarse con mayor detalle en estadios más avanzados del proyecto del Plan de Negocio con el fin de dar mayor visibilidad a los potenciales inversores o acreedores de la capacidad que tiene la Compañía de generar flujos de caja.

A continuación se detallará cada una de las dimensiones financieras que se han tomado en consideración para realizar el modelo de flujos de caja:

I. Inversiones

Las inversiones son aquellos gastos que deben de acometerse para poder poner en marcha el negocio. Son costes que se caracterizan por tener una vida útil superior al año, por lo que en términos contables se amortizarán a lo largo de su vida útil.

Para este modelo se ha establecido la vida útil de cada una de las inversiones y se ha amortizado linealmente el coste total a lo largo de este periodo útil. En todos los casos hemos considerado que el valor terminal de nuestras inversiones será cero, dado que consideramos que no podrían venderse por un importe significativo al final de su vida útil o habrían quedado obsoletas.

En la siguiente tabla se puede observar el desglose de las inversiones que hemos tomado en cuenta para el modelo. Cabe destacar que existen costes de puesta en marcha del negocio que hemos mantenido fuera del modelo, como pueden ser los costes de constitución de la sociedad y otros costes administrativos, dado que no se ha establecido una estructura societaria para la Compañía.

Inversiones	Unidades	Coste unitario	Coste Total	Vida útil (años)	Amortización anual
Inversiones Comerciales					
<i>Desarrollo del logotipo de la empresa</i>	1	1.000	1.000	5	200
<i>Desarrollo de la página web</i>	1	3.000	3.000	5	600
Total		4.000	4.000	5	800

Inversiones en Inmovilizado Material					
<i>Desfibrilador</i>	1	1.500	1.500	10	150
<i>Discos de pesas 5 kg</i>	20	15	300	5	60
<i>Discos de pesas 10 kg</i>	20	30	600	5	120
<i>Discos de pesas 15 kg</i>	20	45	900	5	180
<i>Discos de pesas 20 kg</i>	20	60	1.200	5	240
<i>Barra Crossfit</i>	20	200	4.000	5	800
<i>Elásticos entrenamiento funcional</i>	20	70	1.400	5	280
<i>Cuerda de escalada</i>	5	35	175	5	35
<i>Soporte cuerda de escalada</i>	5	150	750	5	150
<i>Cuerda Crossfit</i>	10	60	600	5	120
<i>Sandbag</i>	10	100	1.000	2	500
<i>Plataformas pliométricas</i>	10	381	3.810	5	762
<i>Balones medicinales</i>	30	60	1.800	5	360
<i>Vallas</i>	50	5	250	5	50
<i>Conos</i>	100	1	100	5	20
<i>Anillas</i>	10	88	880	10	88
<i>Chaleco Lastre</i>	10	80	800	10	80
Total	361	2.880	18.565	6	3.995

Inversiones en Acondicionamiento del Local					
<i>Total inversión de acondicionamiento</i>	1	28.000	28.000	10	2.800
Total	1	28.000	28.000	10	2.800

Coste total de las Inversiones	50.565
Importe anual de Amortizaciones	7.595

Fuente: Elaboración propia

Se han clasificado las inversiones en tres tipos: comerciales, inmovilizado material y acondicionamiento del local. Las inversiones comerciales son aquellas relativas al desarrollo de la imagen de marca y la página web de Arcade Gym.

El inmovilizado material estará integrado por todas aquellas máquinas y materiales necesarios para desempeñar la actividad del gimnasio, con una vida útil superior al año. Por último, se realizará una inversión de acondicionamiento del local alquilado para adaptarlo a las necesidades del nuevo negocio.

II. Ingresos

Los ingresos de Arcade Gym estarán basados en tres principales fuentes: matrículas, cuotas y patrocinios. Los precios de matrículas y suscripciones utilizados se han definido previamente en el Plan de Marketing. Los ingresos derivados de patrocinios son una estimación aproximada.

Con el fin de simplificar el modelo no se han aplicado promociones y se han normalizado los ingresos (incluyendo los del primer año).

En la siguiente tabla se puede observar el desglose de los ingresos durante los 5 primeros años de vida de Arcade Gym. Se ha aplicado una tasa de crecimiento del 10% anual a lo largo de estos primeros 5 años.

A partir del sexto año consideramos que la tasa de crecimiento disminuirá hasta al 4-5% anual dada la madurez del negocio y la falta de nuevos consumidores que puedan hacer seguir creciendo el negocio a tasas tan elevadas.

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matrículas						
<i>Precio matrícula</i>	0	55	55	55	55	55
<i>Número de matriculaciones</i>	0	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Total	0	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631
Cuotas de suscripción mensuales						
<i>Precio suscripción mensual</i>	0	65	65	65	65	65
<i>Número de socios suscritos</i>	0	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Total	0	78.000	85.800	94.380	103.818	114.200
Patrocinios de marcas y proveedores						
<i>Precio suscripción mensual</i>	0	10.000	10.000	15.000	15.000	20.000
Total	0	10.000	10.000	15.000	15.000	20.000
Ingresos Derivados de la Actividad del Negocio	0	154.000	168.400	189.240	206.664	230.830

Fuente: Elaboración propia

III. Gastos

Para la estimación de los gastos en los que incurrirá anualmente la Compañía, hemos tenido en cuenta las principales obligaciones que tendrá el negocio derivadas del desarrollo ordinario de su actividad. Se han clasificado los costes en fijos y variables. La siguiente tabla resume los principales costes:

Costes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Fijos						
<i>Alquiler del Local</i>	-	37.876	37.876	37.876	37.876	37.876
<i>Sueldos y Salarios (parte fija)</i>	-	130.800	130.800	130.800	130.800	130.800
<i>Suministros</i>	-	2.580	2.580	2.580	2.580	2.580
<i>Costes de Mantenimiento</i>	-	11.400	11.400	11.400	11.400	11.400
<i>Costes de Publicidad</i>	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total	-	187.656	187.656	187.656	187.656	187.656
Costes Variables						
<i>Sueldos y Salarios (parte variable)</i>	-	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
<i>Compra de Mercaderías</i>	-	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
Total	-	14.100	14.700	15.360	16.086	16.885
Costes Derivados de la Actividad del Negocio	-	201.756	202.356	203.016	203.742	204.541

Fuente: Elaboración propia

A continuación se explicará con mayor detalle el contenido de cada una de estas partidas. La siguiente tabla muestra un desglose los costes fijos:

Costes Fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Local						
<i>Metros cuadrados</i>	-	637	637	637	637	637
<i>Precio por metro cuadrado</i>	-	5	5	5	5	5
<i>Total Alquiler Local</i>	-	37.876	37.876	37.876	37.876	37.876
Sueldos y Salarios						
<i>Número de empleados</i>	-	9	9	9	9	9
<i>Sueldo fijo mediomensual</i>	-	1.211	1.211	1.211	1.211	1.211
<i>Total Sueldos y Salarios</i>	-	130.800	130.800	130.800	130.800	130.800
Suministros						
<i>Electricidad</i>	-	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
<i>Agua</i>	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
<i>Gas Natural</i>	-	300	300	300	300	300
<i>Total Suministros</i>	-	2.580	2.580	2.580	2.580	2.580
Costes de Servicios Externos						
<i>Limpieza</i>	-	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
<i>Recursos Humanos</i>	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<i>Total Costes de Servicios Externos</i>	-	11.400	11.400	11.400	11.400	11.400
Costes de Publicidad						
<i>Panfletos Publicitarios</i>	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Carteles Publicitarios</i>	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Eventos Publicitarios</i>	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<i>Total Costes Publicidad</i>	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Fuente: Elaboración propia

Los costes con mayor impacto en los flujos de caja como puede observarse en la tabla son el coste de alquiler del local y los salarios de los empleados. En esta tabla sólo se muestra la parte fija del salario total. Otros costes fijos en los que la Compañía incurrirá de forma recurrente son los suministros del local, los costes de servicios externos como la limpieza o la gestión de recursos humanos, y por último costes fijados de las acciones publicitarias emprendidas por la compañía.

A continuación se desglosarán los costes variables del centro a lo largo de sus primeros 5 años de vida:

Costes Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios						
<i>Número de empleados</i>	-	9	9	9	9	9
<i>Bonus anual (estimado)</i>	-	900	900	900	900	900
<i>Total Sueldos y Salarios</i>	-	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
Compra de Mercaderías						
<i>Número de matriculados</i>	-	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
<i>Coste pack de bienvenida</i>	-	5	5	5	5	5
<i>(Total)</i>	-	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785

Fuente: Elaboración propia

Como principales costes variables destacamos el bonus salarial que se pagará anualmente a los empleados, así como la compra de “mercaderías” que en este caso consideramos que será nuestro pack de bienvenida. El coste del mismo es una estimación realizada en base a la posibilidad de obtener bajos precios y *rappels* por parte de los proveedores al encargar grandes volúmenes de producto.

IV. Flujos de Caja Netos

Con toda esta información hemos estimado el beneficio neto y los flujos de caja netos del negocio a lo largo de los 5 primeros años. En la siguiente tabla se puede observar la estructura de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y la adición posterior de las amortizaciones para obtener los flujos “reales” de caja, dado que las amortizaciones son un ajuste contable pero no una salida de caja real.

Pérdidas y Ganancias / Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cifra de Negocio	-	154.000	168.400	189.240	206.664	230.830
<i>Costes Variables</i>	-	-14.100	-14.700	-15.360	-16.086	-16.885
<i>Costes Fijos</i>	-	-187.656	-	-187.656	-	-
<i>Amortizaciones</i>	-	-7.595	-7.595	-7.595	-7.595	-7.595
<i>Beneficio Antes de Impuestos</i>	-	-55.351	-41.551	-21.371	-4.673	18.695
<i>Impuestos (25%)</i>	-	-13.838	10.388	5.343	1.168	-4.674
Beneficio Neto	-	-69.189	-31.163	-16.028	-3.505	14.021
<i>Amortizaciones</i>	-50.565	7.595	7.595	7.595	7.595	7.595
<i>Inversiones comerciales</i>	-4.000	800	800	800	800	800
<i>Inversiones activos</i>	-28.000	3.995	3.995	3.995	3.995	3.995
<i>Inversiones construcciones</i>	-18.565	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Flujos de Caja Netos	-50.565	-61.594	-23.568	-8.433	4.090	21.616

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que se ha asumido una tasa impositiva (Impuesto Sobre Beneficios) del 25%, el tipo general de gravamen que se ha establecido en España para el año 2016 para bases imponibles inferiores a los 300.000 euros.

Las principales conclusiones que pueden obtenerse de este modelo de beneficios y flujos de caja son las siguientes:

- Arcade Gym no generará flujos de caja positivos hasta su tercer año de actividad, y el beneficio neto comenzará a ser positivo durante el cuarto año.
- La causa de ello son los elevados costes fijos que implica el negocio.
- El margen de beneficios sobre el flujo de caja neto en el quinto año será del 9%, un margen en línea con la media del sector.

Sin embargo esto no implica que el negocio no sea viable, dado que la mayoría de los negocios tienen un plazo de recuperación o *payback* de varios años. Sin embargo, en posteriores fases del proyecto estas magnitudes deberán ser

ajustadas, con el fin de reducir los costes fijos y aumentar el margen de beneficios de la Compañía.

4.8 PLAN DE AUTOPROTECCION

El centro deportivo Arcade Gym, por su carácter social y foco en las actividades colectivas, tendrá elevadas afluencias público, especialmente en horas “pico” o eventos concretos. Estas situaciones, en las que una gran cantidad de personas se aglomeran en el centro, pueden acrecentar las posibilidades de una situación de riesgo.

Para ello se elaborará un Plan de Autoprotección en el que se detallarán los distintos procedimientos y vías de intervención en el caso situaciones de riesgo o accidente, con la finalidad de garantizar la seguridad de clientes, empleados y la integridad del negocio. Para establecer y redactar el plan se contará con asesoramiento jurídico en la materia proporcionado por consultores externos a Arcade Gym.

Las vías de intervención se ajustarán a lo establecido en el Real Decreto 393/2007 que establece las “Normas Básicas de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que pueden dar origen a situaciones de emergencia.”

Los objetivos perseguidos por el Plan de Autoprotección son:

- Prevención de riesgos tras haber analizado todos los posibles escenarios y situaciones.
- Minimizar los posibles riesgos ya existentes tanto relativos al centro (materiales) como relativos a las personas (empleados, clientes y otros) durante la práctica de las actividades ofrecidas por el centro.
- Garantizar la seguridad de nuestros usuarios así como de los trabajadores y personas relacionadas con Arcade Gym.
- Organizar y formar al personal en protocolos de actuación ante situaciones de emergencia o de accidente.

Las fases de actuación contempladas en el Plan de Autoprotección de Arcade Gym son:

1. Pronosticación de posibles riesgos
 - I. Reuniones, tanto de la junta directiva como de los empleados, para analizar posibles situaciones de riesgo y planificación de la seguridad.
 - II. Investigación tanto de las zonas propensas de riesgo como de los materiales.
 - III. Documentación de las posibles pautas y procedimientos de actuación para cada situación o escenario.

2. Ejecución tanto del plan de Riesgos Laborales como de los Procedimientos de Actuación.

3. Evaluación y valoración del rendimiento
 - I. Análisis de anomalías e incidencias.

5. CONCLUSIONES

Tras haber finalizado el Trabajo de Fin de Grado, se ha podido observar que el sedentarismo en la actualidad es un problema real y con gran impacto en la sociedad.

En España, que es la cuarta nación más sedentaria de Europa, la inactividad física provoca un 7% de las muertes cada año. Este problema, unido a los nuevos avances tecnológicos, supone que no toda la población practique la actividad física necesaria como para producir un impacto positivo en la salud.

Arcade Gym surge para combatir el sedentarismo y los malos hábitos de vida provocados por el ritmo de vida actual. Por otro lado, su nacimiento pretende cambiar la concepción de gran parte de la población con respecto a la práctica deportiva ofreciendo un servicio lúdico, ameno y estimulante que combine el ocio y la actividad física.

Para alcanzar estos objetivos, el centro deportivo basa sus actividades en el entrenamiento funcional y en los juegos Arcade, con el objetivo de que la práctica deportiva se entienda como una forma de ocio más.

Con respecto a la viabilidad del proyecto, cabe destacar que Arcade Gym no generará flujos de caja positivos hasta su tercer año de actividad. Por otro lado, el beneficio neto comenzará a ser positivo durante el cuarto año. Esto es debido a que los costes fijos que implica el negocio son muy elevados. Sin embargo, en posteriores fases del proyecto se deberán ajustar los datos, con el fin de reducir los costes fijos y aumentar el margen de beneficios del centro deportivo

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 389910. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile/300460/389910>
- 9789240694873_spa.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186466/1/9789240694873_spa.pdf?ua=1
- Análisis y evaluación económica de la participación deportiva en España - 51_150.pdf. (s. f.-a). Recuperado a partir de http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/documentos/51_150.pdf
- Análisis y evaluación económica de la participación deportiva en España - 51_150.pdf. (s. f.-b). Recuperado a partir de http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/documentos/51_150.pdf
- ANEXO IV PPT.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/PerfilContratante/PC_Distritos/PC_Carabanchel/2015/ficheros/ANEXO%20IV%20PPT.pdf
- Anna, P. por, & Fitness, M. L. (s. f.). Life Fitness elabora un estudio de mercado sobre las tendencias del sector del fitness | Máquinas para gimnasios Life Fitness. Recuperado a partir de <http://lifefitness-pro.es/life-fitness-publica-un-estudio-de-mercado-del-sector-del-fitness/>
- Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.pozuelodealarcon.org/>
- Bikram Yoga Pozuelo. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.bikramyogapozuelo.com/>
- CIS. 3134 NACIONAL (CON CEUTA Y MELILLA) POBLACIÓN ESPAÑOLA AMBOS SEXOS 18 Y MÁS AÑOS. DISTRIBUCIONES MARGINALES. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/3120_3139/3134/es3134mar.html

- CLUB ALTAFIT POZUELO - GIMNASIO. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://altafitgymclub.com/gimnasio-club-altafit-pozuelo/>
- Curso: Dirección Estratégica del Deporte. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://moodleufv.ufv.es/moodle/course/view.php?id=2698>
- Curso: Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones Deportivas. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://moodleufv.ufv.es/moodle/course/view.php?id=2699>
- Curves Pozuelo. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://curvespozuelo.es/>
- Datos Avance de la Encuesta Industrial de Empresas - NotaTecnica2011-12.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2011/NotaTecnica2011-12.pdf>
- Deporte, economía y sociedad. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/deporte--economia-y-sociedad.aspx>
- *El deporte en Occidente: historia, cultura y política*. (2004). Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=250003>
- EL DEPORTE SERÁ LA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN MUNDIAL DEL FUTURO. (2008, abril 15). Recuperado a partir de <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-deporte-sera-la-herramienta-de-comunicacion-mundial-del-futuro/>
- Five Key Trends That Are Driving the Business of Sports | Stanford Graduate School of Business. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <https://www.gsb.stanford.edu/insights/five-key-trends-are-driving-business-sports>
- Forbes Welcome. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.forbes.com/forbes/welcome/#352ae0d7570a>
- F:\UDIF\UDIF2\Correo\EET 2002-2003 np Arial.prn.pdf - np333.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.ine.es/prensa/np333.pdf>
- FunFit Cuerpo 10 - Electrofitness - Electroestimulación. (s. f.).

- Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.funfit.es/>
- Get Fit Like a Wild Man: A Primer on MovNat and Outdoor Training. (2013, septiembre 12). Recuperado a partir de <http://www.artofmanliness.com/2013/09/12/a-primer-on-movnat/>
 - Gimnasio en Madrid – Fitness Sports Valle las Cañas – El mayor centro deportivo de Europa. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.fitnesssports.es/>
 - Gimnasio en Pozuelo de Alarcón | Fitness4all - Madrid. (2014, abril 9). Recuperado a partir de <http://www.fitness4all.es/pozuelo/>
 - Gimnasios Body Factory, Musculación, Fitness, Spa, Padel. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.bodyfactory.es/>
 - Gn Sport Center. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.gnsportcenter.com/>
 - Google Maps. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de https://www.google.es/maps?client=firefox-b&q=pozuelo+de+alarcon&bav=on.2,or.r_cp.&bvm=bv.124272578,d.d2s&biw=1360&bih=363&sns=1&um=1&ie=UTF-8&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiAk_vJz6TNAhWFWRoKHaxuBMYQ_AUIBigB
 - *Guía para preparar un Plan de Responsabilidad Social Corporativa*. (04:02:20 UTC). Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/robertocarreras/gua-para-preparar-un-plan-de-responsabilidad-social-corporativa-presentation>
 - HISTORIA DEL DEPORTE - hdeporte.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.ugr.es/~hantigua/hdeporte.pdf>
 - Home. (s. f.). Recuperado a partir de <http://teampozuelo.com/>
 - IHRSA - Home. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.ihrsa.org/>
 - indicadores.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/indicadores.pdf
 - Inicio - Ayuntamiento de Madrid. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.madrid.es/portal/site/munimadrid>

- Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Office). (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.ine.es/>
- Lacasa, P. (2011). *Los videojuegos*. Ediciones Morata.
- Las tendencias del fitness en 2015, según ACSM. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/las-tendencias-del-fitness-en-2015-segun-acsm/>
- Libro deporte 2007.pdf - LA GESTIÓN DEPORTIVA LOCAL..pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.femp.es/files/566-948-archivo/LA%20GESTI%C3%93N%20DEPORTIVA%20LOCAL..pdf>
- Life Fitness Zoom Mercado 2015 - 014629A0.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/014629A0.pdf>
- López, J. R. (2000). *Historia del deporte*. INDE.
- MANUAL DEPORTIVAS.indd - MANUAL_ACT_DEPORTIVAS_Q.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de http://www.llegarasalto.com/docs/manuales_prl/MANUAL_ACT_DEPORTIVAS_Q.pdf
- Microsoft Word - 01 PORTADA DE LA GUÍA - Guia+Tecnica+para+la+elaboración+de+planes+de+autoproteccion. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.proteccioncivil.es/documents/11803/22691/Guia+Tecnica+para+la+elaboraci%C3%B3n+de+planes+de+autoproteccion>
- Microsoft Word - 1. Salud v1.doc - Saludv1.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://femedede.es/documentos/Saludv1.pdf>
- Misión, visión y valores de una entidad deportiva. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.iesport.es/es/actualidad/329-mision-vision-valores-entidaddeportiva.html>
- O2CW - Sexta Avenida. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.o2centrowellness.com/MSite/Home.aspx?ID=6AV>
- OMS | Actividad física. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/es/>

- OMS | Inactividad física: un problema de salud pública mundial. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/es/
- Paidotribo: ESTRATEGIAS DEL MARKETING DEPORTIVO. Análisis del consumo deportivo. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.paidotribo.com/ficha.aspx?cod=00559>
- Physical Fitness: Its History, Evolution, and Future. (2014, septiembre 24). Recuperado a partir de <http://www.artofmanliness.com/2014/09/24/the-history-of-physical-fitness/>
- Pinilla, J. M. C., & González, A. B. (2014). *Estrategias de marketing sectorial*. ESIC Editorial.
- Pozuelo. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://pozuelo.infinifitness.es/centros>
- Reebok Sports Club. RSC La Finca y RSC Madrid. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.reebokclub.com/>
- This Arcade-style Gym Makes Us Want To Exercise. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.psfk.com/2016/04/this-arcade-style-gym-makes-us-want-to-exercise.html>
- Top 10 Sports Business Trends to Watch in 2016 | Inc.com. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de <http://www.inc.com/mandy-antoniacci/top-10-sports-business-trends-to-watch-in-2016.html>
- Top Fitness Trends for 2016: Does Your Favorite Make the List? (500, 31:32). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de http://www.huffingtonpost.com/jill-s-brown/top-fitness-trends-for-20_b_8620856.html
- Woods, C. B. (2010, enero 1). Children's Sport Participation and Physical Activity Study (CSPPA) Report 1. Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de http://obesity.thehealthwell.info/search-results/childrens-sport-participation-and-physical-activity-study-csppa-report-1?source=relatedblock&content=resource&member=58538&catalogue=Research%20and%20Evaluation,Report&collection=Obesity&tokens_complete=true

- Younger Consumers Are Trending Toward More Health-Conscious Eating. (500, 57:38). Recuperado 13 de junio de 2016, a partir de http://www.huffingtonpost.com/elwood-d-watson/younger-consumers-are-tre_b_6632166.html