

Centro fitness para jugadores y aficionados a los E-Sports

**Ciencias de la actividad física y del
deporte**

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA
Y EL DEPORTE**



Realizado por: Eduardo Muñoz Hidalgo, Carlos Ocaña Diego

Grupo matriculado TFG: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor/a: Daniel Mendoza Castejón

Área: Plan de empresa



Resumen del plan de empresa (español)

Se plantea la creación de una empresa enfocada en el entrenamiento físico y de la salud de personas aficionadas a los videojuegos y los E-sports. Esta empresa tiene su localización en Alcobendas, zona en la que alberga un gran auge de los videojuegos y de los E-sports, y que para el alquiler del local que se va a usar como centro fitness, permite una gran asequibilidad en cuanto a precio. El nicho de mercado en el que se enfoca principalmente este negocio son dos, como bien han sido mencionados al principio, aficionados a los videojuegos y jugadores de E-sports. Ambos tipos de clientes tienen unas características en común, y es que no tienen un lugar donde poder mejorar su condición física y su salud, lo cual viene por lo general motivado por tener vergüenza o miedo a ser rechazados por el resto, lo cual ocurre, cuando uno de estos dos tipos de cliente acude a un gimnasio convencional. El centro presenta todo tipo de maquinaria y tecnología a la vanguardia para que el cliente tenga todo tipo de comodidades. Las actividades del centro y de las cuales puede disfrutar el cliente son: acceso al centro a entrenar, clases colectivas y entrenamientos personales y nutricionales. Todo ello, con su respectiva cuota, está a plena disposición de los clientes. Obviamente, para poder promocionar la empresa, al tratarse de un negocio que mezcla el fitness y el mundo de la tecnología, precisamente, hará uso de las redes sociales, página web y plataformas de streaming para dar a conocer este gran centro fitness. Además, para tener una acción de activación para la empresa, este centro, será partícipe en un gran torneo de uno de los videojuegos más jugados y famosos del mundo como es el League of Legends (Ramírez, 2023), en el que mostrarán el por qué esta empresa es creada y por qué merece un hueco en el mercado y cómo quiere conseguir el posicionamiento que quiere en el mercado y los objetivos estratégicos y operativos en sus respectivos cortos, medios y largos plazos. En definitiva, el porqué de la creación de esta empresa tan innovadora como es el centro fitness para jugadores y aficionados de los E-sports.

Palabras clave: centro, fitness, E-sports, videojuegos, entrenamiento, nutricional, vergüenza, condición física, tecnología.



Abstract:

The creation of a company focused on physical and health training for people who are fond of video games and E-sports will be carried out. This company is located in Alcobendas, an area where there is a great boom in video games and E-sports, and for the rental of the premises that will be used as a fitness center, allows great affordability in terms of price. The market niche on which this business mainly focuses are two, as mentioned at the beginning, video game fans and E-sports players. Both types of clients have some characteristics in common, and that is that they do not have a place where they can improve their physical condition and health, which is generally motivated by being ashamed or afraid of being rejected by others, which happens , when one of these two types of clients go to a conventional gym.. That is why the center presents all types of cutting-edge machinery and technology so that the client has all types of comforts. The activities of the center that the client can enjoy are: access to the center to train, group classes and personal and nutritional training. All of this, with its respective fee, is at the full disposal of clients. Obviously, in order to promote the company, since it is a business that mixes fitness and the world of technology, it will precisely use social networks, the website and streaming platforms to publicize this great fitness center. Furthermore, to have an activation action for the company, this center will participate in a large tournament of one of the most played and famous video games in the world such as League of Legends in which they will show why this company is created and why it deserves a place in the market and how it wants to achieve the positioning it wants in the market and the strategic and operational objectives in their respective short, medium and long terms. In short, the reason for the creation of this innovative company, the fitness center for players and fans of E-sports.

Keywords: center, fitness, E-sports, video games, training, nutritional, embarrassment, physical condition, technology.

Índice

1. Introducción.....	7
2. Definición e identificación del proyecto.....	8
2.1 Modelo canva.....	9
2.2 Idea del negocio.....	11
2.3 Misión.....	12
2.4 Visión.....	12
2.5 Valores.....	12
2.6 Perfil de los emprendedores.....	13
3. Análisis estratégico.....	14
3.1 Análisis interno.....	14
3.1.1 7s de McKinsey.....	14
3.2 Análisis externo.....	16
3.2.1 PESTEL.....	16
3.2.2 Análisis de la competencia.....	17
3.2.3 Análisis de la demanda.....	20
3.3 Análisis estratégico.....	24
3.3.1 DAFO.....	24
3.3.2 CAME.....	26
3.4 Objetivos estratégicos y operativos.....	27
4. Plan de marketing.....	28
4.1 4Ps de marketing mix.....	28
5. Plan de operaciones.....	33
5.1 Descripción de lugar físico y materiales.....	35
5.2 Procesos.....	36
6. Plan de recursos humanos.....	37

6.1 Descripción recursos humanos.....	39
6.2 Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores.....	43
6.4 Contratos y política salarial.....	44
7. Plan jurídico.....	43
7.1 Modalidad jurídica de constitución.....	43
7.2 Requisitos legales.....	46
7.3 Proceso de constitución para la empresa.....	46
8. Plan económico financiero y viabilidad.....	45
9. Responsabilidad social corporativa.....	53
10. Cronograma To-Start.....	51
11. Conclusiones.....	52
12. Bibliografía.....	52

Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo Canvas</i>	9
Figura 2. <i>7s de McKinsey</i>	14
Figura 3. <i>Gráfico Porcentaje de población por grupo de edad que jugaba a videojuegos en 2022</i>	20
Figura 4. <i>Campana demográfica Alcobendas</i>	21
Figura 5. <i>DAFO</i>	23
Figura 6. <i>CAME</i>	25
Figura 7. <i>Tarifas del gimnasio</i>	29
Figura 8. <i>Plano de la instalación</i>	34
Figura 9. <i>Mapa de procesos</i>	34
Figura 10. <i>Organigrama de la empresa</i>	37
Figura 11. <i>Ingresos año 1</i>	46
Figura 12. <i>Gastos año 1</i>	47
Figura 13. <i>Inversión inicial</i>	48
Figura 14. <i>Recursos financieros propios y ajenos</i>	48
Figura 15. <i>Balance de situación</i>	49
Figura 16. <i>Cuenta de resultados a 5 años plan económico-financiero</i>	49
Figura 17. <i>Resumen de los escenarios</i>	50

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Tabla de competencia</i>	17
Tabla 2. <i>Tabla de ponderación de la competencia</i>	19
Tabla 3. <i>Tabla de análisis de la demanda</i>	19
Tabla 4. <i>Ficha técnica de contratación</i>	36
Tabla 5. <i>Horario de los socios de la empresa</i>	38
Tabla 6. <i>Horario Nutricionista y Fisioterapeuta</i>	39
Tabla 7. <i>Horario de los entrenadores</i>	40
Tabla 8. <i>Horario clases colectivas</i>	41
Tabla 9. <i>Cronograma ToStart</i>	51

1. Introducción

En el desarrollo de este trabajo de fin de grado, vamos a desarrollar nuestra idea de plan de empresa, viendo su viabilidad, características y análisis.

Esta propuesta se trata de la creación de un centro fitness para jugadores y aficionados a los E-Sports, ubicado en el municipio de Alcobendas en Madrid.

Nuestro mercado objetivo se divide en dos grupos, en primer lugar tenemos los aficionados a los videojuegos en búsqueda de un cambio físico o mejora de salud con cierto rechazo a los gimnasios o centros fitness tradicionales.

Y por otro lado contamos con los jugadores de los E-Sports, centrados en una mejora tanto física y de salud como de rendimiento y prevención-tratamiento de lesiones.

Hemos decidido centrarnos en este público por varios motivos, en primer lugar, generalizando, por la salud tanto física como mental que suele tener este grupo, ansiedad, agresividad, marginación, malas relaciones sociales, aumento del ritmo cardiaco, sedentarismo, mala visión... son algunos de los problemas más comunes en estos aficionados y jugadores (Ojeda, 2008).

En cuanto a los jugadores profesionales añadimos además de lo anteriormente citado, ciertas patologías y lesiones que acarrearán el continuo entrenamiento y competiciones de los propios videojuegos como pueden ser el síndrome del túnel carpiano, el síndrome compartimental o dolores de espalda y fatiga muscular (Fisolution, 2022).

Tanto jugadores de E-Sports como aficionados sufren o pueden sufrir cierto problema el cuál está cada vez más presente en parte de la sociedad, la conocida *Gymtimidación*, o rechazo que sienten las personas al acudir a gimnasios por la incomodidad o vergüenza que les produce acudir al mismo debido al miedo que sufren de ser juzgados o incomodados por personas que ven con un físico superior, este handicap psicológico aumenta cuando no se conoce bien la utilización de la maquinaria del gimnasio, las encuestas muestran que este factor afecta a cerca del 20% de los hombres y 14% de las mujeres ya apuntados al gimnasio (Barnés, 2014) conociendo que otro porcentaje no habrá dado el paso a apuntarse por el mismo miedo, pero desconociendo este porcentaje.

Sport

Con estos datos citados y añadiendo el conocimiento del aumento de mejora en comunidad cuando la misma es un grupo con los mismos gustos (Gomá, 2020) se crea el nicho al que vamos a dedicar el proyecto.

La ubicación será en Alcobendas, Madrid; ya que esta ciudad cuenta con un gran porcentaje de ámbitos relacionados con los E-Sports, “Un 25,4 de los estudios activos de España y cerca del 74% de los empleados del sector se ubican en la comunidad de Madrid” (Pérez, 2023) además de sedes de varios de los equipos más fuertes dentro del mundo de los E-Sports.

El producto que ofrecemos es un centro fitness con alta innovación, mantendremos una zona de entrenamiento con maquinaria para el mismo, en la cual, tanto los socios como los entrenadores personales cuando realicen entrenamientos podrán desarrollar su objetivo, además de unas clases colectivas adaptadas a nuestro nicho, las cuales se realizarán con gafas de realidad virtual para que entrenen mientras se encuentran en una realidad virtual dentro de los videojuegos más populares.

Sobre todo nuestro objetivo además de triunfar dentro del sector y buscar el crecimiento del centro, es conseguir la creación de una comunidad, que ese miedo o sentimiento negativo que les producen otros gimnasios desaparezca, que nuestros clientes encuentren un gimnasio en el que se sientan a gusto rodeados de personas con mismos hobbies y aficiones a la vez que están en el mismo camino buscando cambios físicos, mejoras de salud o tratamiento de lesiones.

A lo largo de este trabajo conoceremos más acerca de este nicho, productos y servicios que vende nuestro centro, del mismo y su viabilidad, que como veremos posteriormente, será viable, consiguiendo pagar la deuda y entrar en beneficios tras un plazo de recuperación de menos de 3 años.

2. Definición e Identificación del proyecto

Para dar una idea general sobre el proyecto que se ha llevado a cabo, hemos creado un modelo canva en el que vienen los puntos principales del plan de empresa (véase en la figura 1).

2.1 Modelo canva

Figura 1.

Modelo Canvas



Nota: Figura de modelo canva. Elaboración propia

Una vez mostrado este modelo canva, se va a explicar en qué consiste cada uno de estos puntos clave. En referencia a la figura 1, encontramos los siguientes puntos clave:

- **Actividad clave:** La actividad clave es que el potencial cliente se concierta en socio. Las clases colectivas son un punto fuerte de este negocio, en la que los clientes se podrán apuntar mediante el pago de una cuota extraordinaria. También, en el centro se contará con un servicio de entrenamiento personal y nutricional, servicios los cuáles se podrán adquirir a través de un pago extraordinario.
- **Socios y asociaciones clave:** El mundo con el que se busca principalmente tener una relación directa, es con el de los E-sports. En un corto plazo, el centro intentará tener vinculación directa con un equipo del videojuego League of Legends.
- **Recursos:** Los recursos con los que cuenta la empresa son el centro fitness con maquinaria y tecnología de vanguardia, entrenadores personales y nutricionistas especialistas en sus ámbitos, y finalmente, la propia aplicación del centro.
- **Segmento del mercado o de clientes:** El tipo de cliente en el que se centra en hombres y mujeres entre 18 y 50 años que son aficionados a los videojuegos o E-sports, que buscan cambiar su físico o mejorar su estado de salud actual, pero con el inconveniente de que tienen miedo a ser rechazados en gimnasios convencionales, debido a su estado de salud, su aspecto físico o su vida sedentaria.
- **Canales de comunicación:** Las vías principales de comunicación del centro son a través de la tecnología, en este caso, mediante la aplicación o página web del centro, redes sociales, equipos de E-sports y plataformas de streaming como Twitch.
- **Propuesta de valor:** La empresa ofrece un servicio en el que la diferencia se basa en la búsqueda de comunidad y unión dentro de un mundo común como es el de los videojuegos. A través de esta comunidad, se soluciona el problema de la incomodidad que sienten estas personas en gimnasios convencionales. Además, cabe destacar que el centro dispone de una innovación y calidad alta.

- **Relación con los clientes:** La relación que busca el centro con los clientes es un ambiente familiar y personalizado, de comunidad, donde la relación es lo más cercana posible. Se fomentará el uso de atención al cliente recibiendo feedback de estos para contemplarlas e implementarlas en el centro. Este trato personalizado, se realizará tanto en persona en el propio centro, como en la página web y redes sociales.
- **Estructura de costes:** Los costes principales con los que cuenta la empresa son; la propia creación del centro, los alquileres de la maquinaria, salarios y marketing.
- **Fuente de ingresos:** Los ingresos que recibirá el centro, provienen de diversas fuentes; mensualidad de los clientes, clases colectivas y entrenamientos personales y nutricionales.

2.2 Idea del negocio

Nuestra idea de negocio es la creación de un centro fitness medium ubicado en Madrid, dedicado a aficionados y jugadores de los E-Sports.

Este sector de la población al cual nos dirigimos está en auge y continuo crecimiento, y esto lo unimos a una gran problemática que tanto este sector como otros sufre en el momento de acudir a un gimnasio, los cuales son la vergüenza y la incomodidad que sienten al ir a un gimnasio en el que hay mucha gente.

La idea de la realización de este proyecto se inició leyendo el libro “Hábitos Atómicos” (Clear, 2020) el cuál al hablar sobre cómo la motivación se potencia cuando te juntas con un grupo que tenga tus mismas características, nombra la compañía “Nerd Fitness” de Steve kamb, añadiendo la siguiente cita, *“se dedica a «ayudar a los cerebritos, ratones de biblioteca, ñoños y mutantes a perder peso, ponerse fuertes y volverse saludables».* *Sus clientes incluyen amantes de los videojuegos, fanáticos del cine y otras personas comunes que quieren ponerse en forma. Mucha gente se siente fuera de lugar la primera vez que acude a un gimnasio o cuando quiere cambiar su dieta, pero si eres similar a otros de los miembros del grupo de alguna manera, el cambio se vuelve más atractivo porque se convierte en algo que gente igual a ti ya está realizando”.* (Clear , 2020)

No encontramos una competencia directa de algún gimnasio que tuviera nuestro mismo público objetivo e idea de negocio, mientras que lo que encontramos fueron

noticias sobre cómo los equipos de E-Sports estaban contratando a entrenadores para encargarse de la mejoría física de sus jugadores. (Keh, 2019).

El centro cuenta con clases colectivas donde los clientes pueden sumergirse en experiencias de entrenamiento utilizando tecnología de realidad virtual ofreciendo la opción de entrenar utilizando una inmersión en los videojuegos más populares. Esto les permite no solo disfrutar de las clases, sino también mejorar su motivación y compromiso con el ejercicio.

2.3 Misión

Nuestra empresa nace tratando de solucionar el problema de un alto número de personas dentro del sector de los videojuegos en el momento que quieren mejorar su físico y comenzar a tener unos hábitos más saludables, y por ello, deciden ir a un gimnasio.

Queremos lograr el cambio físico y mejorar el estado de salud del mayor número de personas posibles, haciendo que generen una comunidad dentro de nuestro centro, la cuál les ayude con la motivación para mantenerse en el camino hacia el objetivo.

Buscamos mantener un alto porcentaje de ocupación en el primer año (mínimo el 60%) además de comenzar a trabajar en este primer año con 2 equipos de E-Sports.

2.4 Visión

Queremos llegar a ser una empresa reconocida tanto en el sector del fitness como en los E-Sports por nuestra calidad, compromiso e innovación en el centro.

Nuestro objetivo a largo plazo es tener varios centros fitness a lo largo de España, además, conseguir llegar a ser asociados e ir de la mano de grandes equipos del sector.

2.5 Valores

El valor más importante que primará en nuestra empresa será la búsqueda de comodidad y sentimiento de comunidad para el cliente.

Queremos un acompañamiento continuo por parte de nuestros trabajadores hacia el cliente, para conseguir así su objetivo de la mejor manera posible. Buscamos la innovación, integridad y el servicio al cliente teniendo una alta responsabilidad social.

2.6 Perfil de los emprendedores

Los emprendedores como graduados en CAFyD especializados en la rama de gestión deportiva, contamos con una serie de puntos fuertes y habilidades además de capacidades que fomentan el correcto desempeño del plan de empresa.

1. Conocimiento en el sector deportivo: Tanto lo aprendido a lo largo de la carrera como el propio interés personal hace que tengamos conocimientos en el ámbito deportivo, tendencias actuales, entrenamientos deportivos y conocimiento de la máquina destinada al mismo, prácticas y oportunidades dentro del mercado.
2. Habilidades de gestión: Los conocimientos aprendidos en la rama de gestión deportiva de la carrera han hecho que consigamos una especialización en gestionar tanto recursos humanos, financieros como materiales en el ámbito deportivo.
3. Marketing e instalaciones: La gestión deportiva nos ha hecho tener conocimientos necesarios en estos proyectos como pueden ser por parte del marketing, estrategias de promoción patrocinio y branding, y por parte de las instalaciones, planificación, diseño, construcción y mantenimiento de las instalaciones que crearemos.
4. Eventos deportivos: Contamos con estos conocimientos dados en la rama de gestión deportiva de nuestra carrera, estos conocimientos serán necesarios sobre todo en la activación de nuestro centro además de las continuas acciones que buscaremos hacer con diferentes empresas y equipos del sector de E-Sport.
5. Aficionados a los E-Sports: Contamos con años de seguimiento hacia el sector de los E-Sport, esto ha sido siempre por interés propio, pero a día de hoy sabemos como funcionan los equipos, las competiciones, las necesidades deportivas que requieren cada equipo además de los requerimientos que tienen los equipos más importantes tanto a nivel de España como Europeo.

3. Análisis estratégico

El análisis estratégico nos sirve para desarrollar tanto nuestro análisis interno y conocer más datos de nuestra empresa como los de la competencia.

3.1 Análisis interno

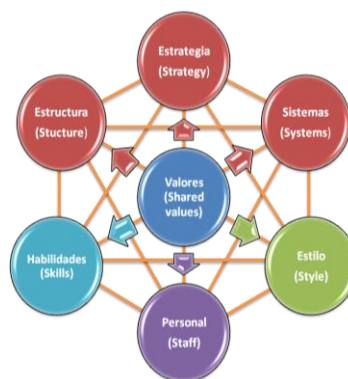
La estrategia elegida para conocer nuestro análisis interno ha sido las 7s de McKinsey (figura 2), al verlo como el análisis más completo.

Esta herramienta fue creada a finales de los años 70 por los consultores Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, pertenecientes a la firma McKinsey, los cuales crearon un modelo para analizar los 7 puntos claves de una empresa para que esta fuera exitosa. (Luchidchart, 2019)

3.1.1 7s de McKinsey

Figura 2

7s de McKinsey



Nota: Matriz de 7s de McKinsey, extraído de la página web Xtratexia, (Rodríguez, 2013).

Hard Skill

Estrategia: Nuestra estrategia consistirá en establecer de manera clara estos objetivos, e iniciar por los objetivos a corto plazo, para esto contaremos con nuestro equipo el cuál daremos cierta responsabilidad para que vayan a por sus objetivos, , una vez se alcancen dichos objetivos para mantener la motivación daremos conciencia del logro y conseguirán cierto beneficio.

Estructura: Usaremos un organigrama vertical, pero con una estructura organizacional informal, con esto buscamos que los roles están definidos en nuestra empresa, es decir, queremos que cada grupo sea cerrado y tenga sus objetivos y tareas cerradas, manteniendo cierta jerarquía, mientras que usamos la organización informal por los beneficios que tiene, como son, mayor dinamismo y libertad para hacer su trabajo dentro de su rol siempre contando con el superior. (Style, 2023)

Sistema: En cuanto a los procedimientos contaremos con una serie de procedimientos de contratación y políticas de recursos humanos muy unidas a las políticas de calidad, ya que queremos contar con un personal y servicio muy capacitado.

La tecnología será muy importante en nuestro centro, ya que nos centramos en ella como servicio que ofrecemos a nuestro público objetivo, tanto en la propia instalación como el software y hardware conlleva una buena inversión para ser diferenciados dentro del mercado.

Soft Skill

Habilidades: En nuestros empleados buscamos habilidades técnicas de conocimiento del sector y del mundo deportivo y de E-Sports, además, unas habilidades importantes como las de gestión y resolución de problemas ya que queremos que estos creen sus propias planificaciones y toma de decisiones en su día a día.

Personal: En cuanto al personal, buscamos un personal altamente capacitado, no solo en el entrenamiento deportivo, si no que tenga buenos conocimientos en el mundo del los E-Sports, buscamos que tenga motivación y autonomía además de cercanía e interés con el cliente.

Estilo de dirección: Nuestra empresa como hemos podido ver en la estrategia y estructura, va a tener un organigrama vertical, y dentro del mismo una organización informal, con cierta autonomía.

Valores compartidos: Buscamos la salud y bienestar de nuestros clientes, además la creación de una comunidad tanto del personal del centro como con los clientes, con estos clientes queremos que el personal tenga el valor del compromiso y profesionalismo.

Otros valores que buscamos en el personal es el de la pasión por los videojuegos, inclusión y respeto.

3.2 Análisis externo

Para nuestro análisis externo contaremos con el análisis PESTEL, análisis de la competencia y análisis de la demanda, trabajando así el conocer todos los datos posibles del entorno y las empresas que son nuestra competencia.

3.2.1 PESTEL

Factores políticos: En el caso del presidente del gobierno, se trata de Pedro Sánchez Pérez-Castejón, perteneciente al Partido Socialista Obrero Español (PSOE). En el caso de la presidencia de la Comunidad de Madrid, se trata de Isabel Díaz Ayuso, perteneciente al Partido Popular (PP).

Por otro lado, el alcalde de Madrid es José Luis Martínez-Almeida Navasqües, perteneciente al Partido Popular (PP). Y finalmente, en la alcaldía de Alcobendas, se trata de Rocío García Alcántara, perteneciente al Partido Popular (PP). Una vez se ha introducido este punto, hay que destacar un punto a favor de nuestro negocio en el que destaca el “Bono cultural joven”, el cual permite a los jóvenes de 18 años tener un bono de 400 euros para poderlo consumir en cultura, dentro de la cual están los videojuegos (Ministerio de cultura, s.fb.).

Factor económico: Actualmente, España se coloca como la economía número 14 por volumen de PIB (Datosmacro, 2024). Por otro lado, la situación económica de la Comunidad de Madrid se encuentra líder en crecimiento del PIB dentro de las comunidades y regiones de España (Portal Comunidad de Madrid, 2019), lo cual afecta de forma positiva a nuestro negocio, dado que da pie a que se creen nuevas empresas.

Factor social: La población de Alcobendas tiene un total de 119.225 habitantes, de los cuales hay 56.800 hombres y 62.495 mujeres según (INE - Instituto Nacional de Estadística, s. f.). Dentro de la población de Alcobendas, la situación socioeconómica es variada, se trata de una zona donde albergan todo tipo de personas con distintas situaciones económicas (Actis, 2020).

Factor tecnológico: En este apartado, el sector TIC en España, es uno de los sectores en mayor crecimiento, en el cual, España ocupa el tercer puesto en la UE. Así, España es el país que más dinero de fondos recibirá del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (INEX, s. f.).

3.2.2 Análisis de la competencia

Tras buscar y filtrar entre los centros fitness de Alcobendas hemos encontrado 3 centros que forman nuestra competencia los cuales vamos a analizar como veremos en la tabla 1, tras esta comparación realizaremos una tabla de ponderación (Tabla 2) donde podremos conocer la fuerza de nuestros competidores de la manera más

objetiva posible, estos competidores son el gimnasio Infinit (Cloud, s. f), el Startfit fitness center (Starfit, 2023), y el Holmes places (Holmes Place, 2024), toda la información que a continuación veremos en las Tablas 1 y 2 han sido extraídas de sus respectivas páginas.

Tabla 1

Tabla de competencia

Centro Fitness	Gimnasio Infinit	Starfit Fitness Center	Homes Place
Precio	>50€	>55€	100€
Calidad	3,5/5	4,5/5	5/5
Horario	24H	16 horas, sábados y domingos 8 horas	16 horas, sábados y domingos 6 horas
Variedad	2/5	4/5	5/5
Notoriedad	Media-baja	Alta	Muy alta
Contacto	3/5	5/5	4/5

Nota: Tabla de elaboración propia

Gimnasio Infinit

El gimnasio Infinit es un centro deportivo ubicado en Alcobendas, en cuanto al precio, cuenta con una tarifa de aproximadamente 50€.

En cuanto a la calidad hemos podido ver un gimnasio pequeño con buena maquinaria, diseño clásico de dos salas, una sala de musculación y algunas cintas y bicis y otra de maquinaria para hacer ejercicio cardiovascular y clases colectivas pero no mucho más, dentro de las clases colectivas la oferta era baja, por lo que en variedad les hemos dado una puntuación baja.

Un punto muy positivo del centro es la posibilidad de acceder al mismo las 24h del día, cosa que se comenta mucho en las reseñas, reseñas en las cuales hemos podido ver que obtienen una puntuación de 4/5 con 50 reseñas, esto unido a los mismos comentarios nos ha hecho decidir que tienen una popularidad media-baja, siendo un centro pequeño pero 24 horas pensamos que será conocido sobre todo por los vecinos de los bloques de pisos cercanos.

Por último el contacto, tienen la opción de un email a su correo o solo 5 horas al día (2 por la mañana y 3 por la tarde) para poder atenderles en el propio centro.

Starfit Fitness Center

El centro Starfit Fitness es un gran centro de 4 plantas establecido en el centro de Alcobendas, estas 4 plantas cuentan con una muy buena distribución dentro de las cuales destacamos sus clases colectivas, zona libre, zona funcional, zona de cardio y maquinaria por lo que en cuanto a la variedad y calidad hemos decidido darle muy buena puntuación.

El coste mensual del gimnasio es de 55€ la tarifa básica la cuál se puede ampliar añadiendo algún servicio como el entrenamiento personal.

Los horarios son de 6:30 a 22:30 de lunes a viernes, los sábados de 8:30 a 20:30 y los domingos de 9:00 a 15:00, un amplio horario que se mantiene en festivos utilizando el horario del domingo.

En cuanto a notoriedad, es un centro muy conocido, de los más grandes de todo el municipio, con un 4,1 de media en google y casi 300 reseñas.

Para contactar con ellos cuentan con un formulario, las redes sociales y cualquier momento en el propio centro durante el horario comercial.

Holmes place

En tercer lugar tenemos el Holmes place, una boutique cuyo precio es 100€ por la tarifa básica mensual, un precio el cuál se ve aumentado por servicios como la sauna, spa, algunas clases colectivas y los entrenamientos personales.

En cuanto a la calidad, cuenta con una muy alta calidad, encontrando maquinaria muy buena a lo largo del gimnasio, con zona de spa y tratamientos, piscina, además de cafetería y zona de relax y trabajo, puntos que claramente le diferencian de la competencia.

El horario es de 6:00 a 22:00 de lunes a viernes y los sábados y domingos tienen un horario de 9.00 a 15:00.

La variedad es un punto muy bueno de diferenciación, ya que cuentan con una alta gama de entrenamientos y clases colectivas tanto en zona fitness como en piscina.

Todo esto hace que sea un centro muy conocido en el municipio, siendo el más puntuado y con mejor puntuación, un 4,4 con 500 valoraciones.

Por último para ponerse en contacto con ellos se utiliza la vía telefónica y la vía presencial en el propio centro, además de utilizar redes sociales para darse a conocer.

Para puntuar de manera objetiva a los competidores se ha usado una tabla de ponderación (tabla 2). Para calcular la puntuación $1/5$ del precio, al ser algo objetivo,

hemos utilizado la fórmula que se usa en los concursos públicos para comparar ofertas, siendo la misma una de las fórmulas más utilizadas para dar puntuación a una oferta económica. (Lérida & Vázquez, 2020).

El resultado final como vemos en la tabla 2, es que nuestro mayor competidor es Starfit Fitness Center con una puntuación de 4,38

Tabla 2

Tabla de ponderación de la competencia

Variable	%	Gimnasio Infinit		Starfit Fitness Center		Holmes Place	
Precio	20	5	1*	4,5	0,9*	2,5	0,5*
Calidad	22	3,5	0,77	4,5	0,99	5	1,1
Horario	15	5	0,75	4,5	0,67	4,2	0,63
Variedad	18	2	0,36	4	0,72	5	0,9
Notoriedad	15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Contacto	10	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Media	100		3,63		4,38		4,28

Nota: Tabla de elaboración propia

3.2.3 Análisis de la demanda

Tras un análisis de la demanda, se realizó la tabla 3 donde podremos conocer los 5 puntos que conforman nuestra demanda a la vez que los incluidos en cada uno de estos.

Tabla 3

Tabla de análisis de la demanda

Público objetivo	Alcobendas	Audiencia general	Audiencia potencial	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres de entre 18 y 50 años aficionados a los videojuegos buscando cambio físico o mejora de salud Jugadores de E-Sport buscando salud, mejora del físico y tratamiento o prevención de las lesiones del deporte 	<ul style="list-style-type: none"> Población en general de Alcobendas Jugadores de videojuegos de Alcobendas Personas que comparten características con nuestros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores Público en general Comunidad Grupos de interés Patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes potenciales Clientes de la competencia Clientes de alto valor Clientes de eventos Clientes de recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados Proveedores Ayuntamiento Equipos de E-Sports Medios de comunicación Patrocinadores

Nota: Tabla análisis de la demanda.

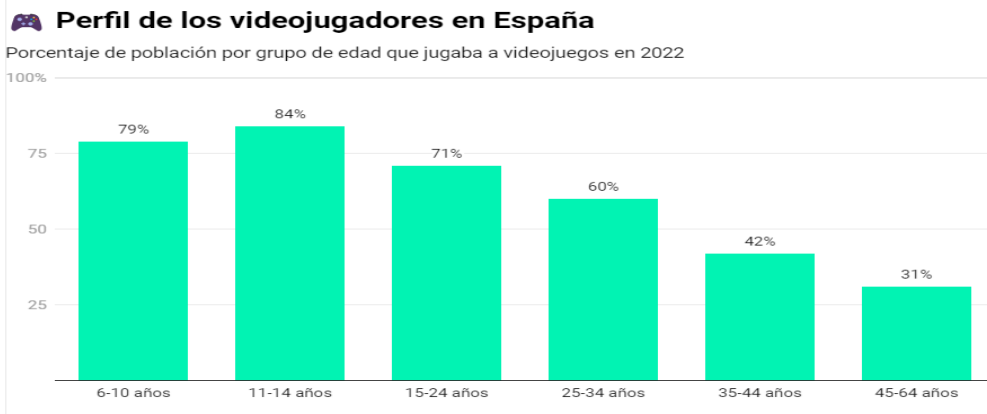
● **Público objetivo**

En nuestro caso el público objetivo para nuestro centro son hombres y mujeres de entre 18 y 50 años aproximadamente ya que, como podemos ver en la figura 3, son la franja de edad que más juega a los videojuegos, siendo esta un 81% de los usuarios totales en España a fecha de 2022 (Orús, 2023), aficionados a los videojuegos, buscando un cambio físico o mejora de la salud, la cuál podrían hacer en un gimnasio tradicional pero se encuentran con un rechazo e intimidación al acudir al mismo, la conocida gymtimidación.

Desarrollando un poco más las características de los jugadores de videojuegos españoles y basándonos en un estudio encontrado (Pérez, 2023) podemos especificar más sobre estos.

Figura 3

Gráfico Porcentaje de población por grupo de edad que jugaba a videojuegos en 2022



Nota: Gráfica extraída de la página web Neutral (Pérez ,2023)

Por último, nuestro otro público objetivo, los jugadores profesionales de E-Sport.

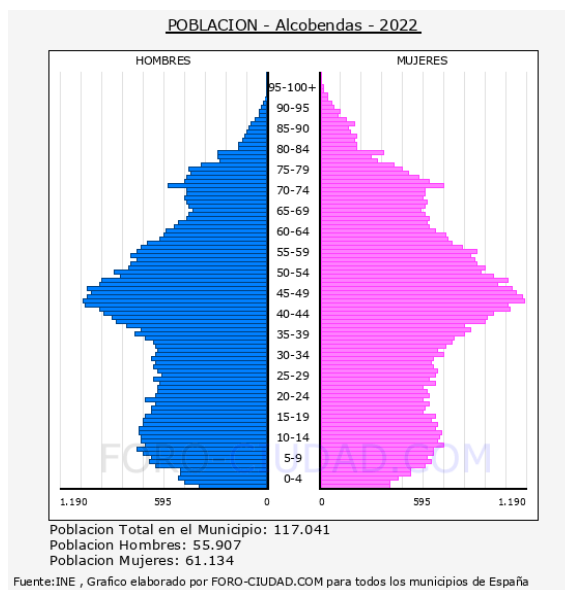
- Alcobendas

El municipio de Alcobendas cuenta con cerca de 120.000 habitantes, como podemos ver en la figura 4, de los cuáles un alto porcentaje cumple la edad de nuestro público objetivo.

El municipio cuenta con una de las rentas brutas más altas de España, siendo esta de 58.526€ en 2021, posicionándose en la posición número 3 del ranking. (Datosmacro, 2021).

Figura 4

Campana demográfica Alcobendas



Nota: Campana demográfica 2022 extraída de la página del ayuntamiento de Alcobendas

En el tema de videojuegos, el ayuntamiento está muy involucrado, consiguiendo que clubes como “Club Case E-Sport” localicen sus oficinas en el municipio, lo que hizo que realizarán una colaboración creando un campamento de E-Sports para promover así los deportes electrónicos entre los jóvenes. (Ayuntamiento de Alcobendas, 2023).

- Audiencia general

Entre nuestra audiencia general encontramos consumidores de los E-Sports y comunidad fitness, los cuales son personas que puedan estar interesadas en un futuro en nuestro centro pero actualmente no son clientes.

Los grupos de interés son ya personas que nos han hecho saber que tienen interés particular en nuestra empresa ya sea solicitando información, conectándonos o interesándose por la instalaciones y servicios.

Por último, los patrocinadores son las empresas que nos pueden proporcionar financiamiento o apoyo de forma de publicidad o promoción a cambio de exposición.

- Audiencia potencial

Los clientes potenciales son personas que tienen un deseo en nuestros productos y servicios pero todavía no han dado el paso de apuntarse a nuestro centro.

Los clientes de alto valor son posibles clientes con el potencial de realizar compras grandes, lo que en nuestro caso sería añadir algún servicio a la tarifa básica como puede ser el servicio de entrenamiento personal u optar a la tarifa de clases colectivas completas.

- Stakeholders

El ayuntamiento de Alcobendas es un gran stakeholder, sobre todo al ver los actos y colaboraciones que está haciendo con empresas de videojuegos, lo que nos llevará a buscar relación con ellos para futuras colaboraciones y apoyo mutuo, además de tener que tener contactos con ellos para los permisos y licencias.

Los equipos de E-Sport tanto del municipio como de Madrid o España son un claro stakeholder, en ellos podemos encontrar una relación de mutuo interés, una vez que nuestro centro comience a conseguir la popularidad que deseamos, buscaremos la colaboración con algún club, en las que ambos conseguiremos beneficio.

Por último encontramos los medios de comunicación, medios que sabemos que pueden favorecer mucho a nuestro centro con cualquier acción publicitaria, sobre todo en actos y eventos organizados por nuestro centro.

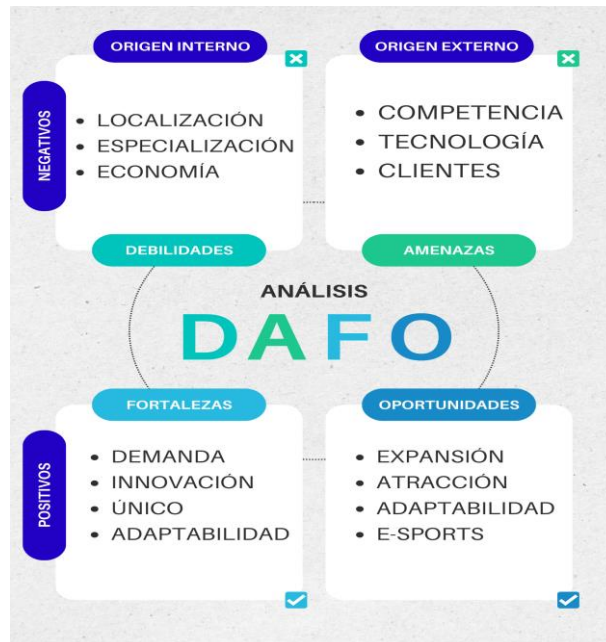
3.3 Análisis estratégico

3.3.1 DAFO

Para llevar a cabo un análisis interno y externo de la empresa creada, se ha realizado un DAFO (figura 5), en el que se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Figura 5

DAFO



Nota: Gráfica DAFO Elaboración propia

Al realizar el análisis de las debilidades de la empresa, se encontró que había debilidades en la localización, en la especialización, y en la parte económica. La localización, debido a que a pesar de tener un gran nicho de clientes por la zona donde se ubica el centro, es una zona donde si un cliente vive lejos y quiere acudir a este negocio, está obligado a venir en coche o sino tendrá que ir en transporte público, y ahí entrará en valor del cliente si le compensa tardar tanto en ir y volver de nuestro centro.

Por otro lado, al realizar este análisis interno, se encontraron fortalezas en el negocio, las cuales eran las siguientes: demanda, innovación, único y adaptabilidad. La demanda, se debe a que el mundo de los videojuegos y de los E-sports está en auge y por lo tanto un gran número de clientes potenciales con este tipo de características. La innovación, es un punto que se analizó debido a que muy pocos centros o casi

ninguno, presenta la maquinaria y la tecnología tan vanguardista que presenta esta empresa.

Y finalmente, la adaptabilidad, dado que al tratarse de un centro que trata de forma personal a cada cliente, permite adaptar el negocio a las demandas de estos, por lo que siempre el cliente va a estar a gusto y contento en el centro.

En cuanto al análisis externo del negocio, encontramos dos factores que se analizan en este, amenazas (negativo) y oportunidades (positivo).

La competencia, es una amenaza para el negocio debido a que existen centros fitness que proporcionan servicios parecidos a esta empresa. La tecnología, debido a que aunque el negocio sea innovador y permita adaptarse a las nuevas tendencias, si la tecnología se aleja del alcance económico de la empresa, el negocio se va a ver anticuado debido a esta evolución. Los clientes, los cuales pueden ser una amenaza debido a que muchos de ellos tienen unos hábitos sedentarios los cuales pueden hacer que aunque se les presente una oportunidad única con la que poder mejorar su salud y su condición física, rechacen este negocio debido a estos hábitos, lo cuales pueden llegar a producir pereza.

Las oportunidades que se han analizado sobre la empresa son: expansión, atracción, adaptabilidad y E-sports. La expansión, se debe a que en otras zonas de España se encuentra situación de auge en el sector, por lo que se podría llegar a realizar una expansión del negocio.

El factor de atracción, al tratarse de algo novedoso, va a permitir dar visibilidad a esas personas que se encuentran en esa situación en la que están cohibidos para entrenar en un gimnasio convencional, y al ver que existe un centro fitness donde todo es personalizado y adaptado para el mundo de los videojuegos y E-sports, va a servir de atracción para otros futuros clientes. La adaptabilidad, porque el mundo de la tecnología evoluciona constantemente, y por lo tanto, al tratarse de un centro fitness enfocado en los videojuegos y E-sports, esto va a hacer que el negocio siempre esté a la vanguardia en maquinaria y tecnología con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Y por último, los E-sports, debido a que la empresa al tratarse de un campo tan profesional como son los E-sports, y preparación específica para eso, permite que equipos de E-sports, muestren interés por estar relacionado con esta empresa o incluso tener los servicios de esta.

3.3.2 CAME

Se procede a realizar un segundo análisis, el cual se denomina CAME (Figura 6).

Figura 6

CAME



Nota: Gráfica CAME Elaboración propia

A la hora de corregir las debilidades, lo que se va a realizar es atraer aún más a esos clientes potenciales que se encuentran en la zona de Alcobendas, aunque no se termine de captar clientes de zonas alejadas a estas. También, realizar una apertura a clientes que igual no sean el cliente nicho de este negocio, pero que permitimos satisfacer sus necesidades y ellos aportar beneficios a la empresa. Y finalmente, reducir costes dentro del negocio, sobre todo al principio en salarios, debido a que el dinero principal estará destinado en los elementos fundamentales del centro, maquinaria, tecnología, mantenimiento, etc.

Por consiguiente, para afrontar las amenazas, se potenciará la idea del negocio para demostrar que este centro fitness es mejor que los negocios que hacen competencia a este y mantener los clientes que tienes a pesar de que hay otros muchos que podrían ser captados, pero que no terminan de acabar consumiendo este servicio.

Otro análisis importante, es el de mantener las fortalezas, es decir, lo que hace fuerte a este negocio. Para mantenerlo, lo que se va a realizar es fidelizar a los clientes que tienes y que te van llegando por el camino.

Y finalmente, las oportunidades que se pueden explotar son la apertura de nuevos centros fitness en las zonas donde haya nicho de mercado. Otro elemento a explotar, es la promoción del negocio a través de un aumento de la publicidad del centro mediante sus medios de comunicación. También, es importante explotar la innovación para que el centro sea pionero en materia de entrenamiento, tecnología, maquinaria, etc. Y por último, el negocio a través del cierre de un acuerdo con uno o dos equipos de E-sports.

3.4 Objetivos estratégicos y operativos

Una vez se ha realizado un análisis de la competencia se procede a establecer unos objetivos estratégicos y operativos, los cuales se van a medir según sean a corto (1-2 años), medio(3-5 años) o largo plazo (+5 años).

- **Objetivos estratégicos:**

- ❖ Corto plazo: tener una ocupación de 90-100% en un plazo de 2 años.
- ❖ Medio plazo: Ser los organizadores de un evento de E-sports en 5 años.
- ❖ Largo plazo: realizar una expansión a Bilbao debido a su auge en E-sports en 7 años.

El motivo de estos objetivos estratégicos que hemos decidido, se deben a que creemos que para expandir nuestro negocio y hacerlo conocido, es necesario tener una gran ocupación del local y comenzar a tener un nombre dentro del mundo de los E-Sports.

- **Objetivos operativos:**

- ❖ Corto plazo: primer año tener un 65% de ocupación.
- ❖ Medio plazo: ser partícipes en la organización de un evento de E-sports.
- ❖ Largo plazo: firmar un acuerdo con uno o dos equipos de E-sports en el primer año.

En el caso de estos objetivos operativos, hemos tenido en cuenta los objetivos estratégicos anteriormente nombrados, y por ello estos tienen una relación directa con ellos. Por lo tanto, creemos que tener una ocupación concreta en el primer año, ser uno de los principales patrocinadores de un evento de E-Sports y firmar un acuerdo con uno o dos equipos de E-Sports, son objetivos realistas y que van con una relación directa con los objetivos estratégicos.

4. Plan de marketing

Nuestro plan de marketing se ha centrado en definir claramente las 4ps de nuestra empresa, las cuales son producto, precio, distribución y comunicación, siendo estas elementos básicos del marketing para su creador, el profesor Jerome McCarthy en 1960 (Botey, 2022).

4.1 4Ps de marketing mix

Producto

- Identificación de problema

Nuestro servicio cubre un problema que sufre parte de la sociedad y en este caso nuestro público objetivo, aficionados y jugadores de E-Sports, los cuáles buscan mejora física o de salud encuentran un rechazo o incomodidad en los gimnasios tradicionales, más conocido como gymtimidación.

- Características y beneficios

Gimnasio:

Nuestro gimnasio estará dotado de maquinaria technogym a lo largo de la instalación, donde nuestros socios podrán desarrollar sus entrenamientos, en estas máquinas ubicamos un tutorial de funcionamiento de la propia máquina por pasos para las personas iniciadas que lo necesiten.

Además tendremos zona de entrenamiento funcional diferenciada para que puedan entrenar tranquilamente las personas que lo deseen.

Clases colectivas:

Nuestras clases colectivas tendrán dos opciones para los clientes, en primer lugar tendremos clases colectivas con ambientación tanto sonora como visual de algunos de los videojuegos, donde realizarán el entrenamiento de body combat, ciclo indoor y body pump realizando misiones dentro de los videojuegos populares como por ejemplo Call of Duty (Activision, 2003).

Además de estas clases contaremos con otras las cuáles para potenciar esta inmersión se realizarán con gafas de realidad virtual, y en este caso tendremos una gama de opciones de clase, tanto para videojuegos como el anterior citado (Call of duty) mientras realizan clases colectivas de aerobic, aerobox, body attack... además de las anteriormente citadas.

Por otro lado contaremos con las clases colectivas de deportes junto con la inmersión con gafas de realidad virtual, como puede ser boxeo, lanzamiento de balón en fútbol, canastas para el baloncesto... consiguiendo así entrenamientos deportivos intensos en una completa inmersión.

Para la realización de las primeras clases colectivas utilizaremos una red de altavoces por toda la sala para conseguir un sonido envolvente, además de que la misma sala tendrá un proyector en lo alto que proyectará imagen en las cuatro paredes consiguiendo así la completa conexión del usuario con el entrenador, el cuál estará guiando y dirigiendo el entrenamiento, el entrenamiento, y el ambiente.

Para las clases colectivas de realidad virtual, utilizaremos unas gafas conectadas a un ordenador el cuál activará la clase y el funcionamiento de las gafas, utilizando el software Unreal Engine 4 (Epic Games, 2024), el cuál tiene la potencia perfecta para conectar varias gafas de realidad virtual a su vez mientras se juega a un videojuego, además de realizar una medición del espacio destinado a la clase teniendo así control del mismo durante las sesiones. (Valle, 2022)

Entrenamiento personal:

Nuestros entrenadores personales estarán en la instalación encargados de la realización de entrenamientos personales con los miembros que lo soliciten, los entrenamientos tendrán la duración de 1h y además de ese entrenamiento personal el cliente recibirá un asesoramiento sobre su objetivo por parte del entrenador incluido en el precio de entrenamiento inicial.

Servicio fisioterapia:

Dentro de nuestra instalación habrá un gabinete de fisioterapia, al cuál podrán acceder los socios reservando hora en la recepción.

Este servicio de fisioterapia está pensado para nuestros dos grupos de miembros, los usuarios regulares y los jugadores de E-Sport, los cuáles se podrán tratar las lesiones que tengan.

Nutricionista:

Un nutricionista acompañará a los usuarios que quieran adquirir el servicio, el servicio que recibirán los clientes será un plan de dieta mensual, acudirán a

revisiones con el nutricionista cada 2 semanas y se renovará si el cliente lo acepta, cada mes.

● **Diferenciación:**

La principal diferenciación con otros gimnasios es en sí la idea de negocio, nuestro público objetivo es un nicho el cuál está sin explotar que está en continuo auge.

Dentro de nuestro centro podrán utilizar las instalaciones con una gran innovación y comodidad, tanto nuestra maquinaria como nuestras clases colectivas las cuales incluyen la inmersión completa en algunos de los videojuegos más populares, cosa que no hemos podido encontrar en ningún otro gimnasio en España.

Otro punto de diferenciación será nuestro personal, altamente cualificado para el puesto.

● **Nuestro producto**

El producto principal que ofrecemos es la membresía al gimnasio, la cuál puede tener incrementos según qué servicios adicionales quiera la persona. (figura 7).

Figura 7

Tarifas del gimnasio

<h1 style="margin: 0;">Tarifas</h1>		
Tarifa básica	Clases colectivas	Servicios adicionales
<ul style="list-style-type: none"> Acceso libre al gimnasio 1 clase colectiva por semana Incluye 1 clase gratis con nuestros entrenadores Incluye 1 visita gratuita con nuestros nutricionistas <p style="text-align: right; font-size: 24px; font-weight: bold;">50€</p>	<ul style="list-style-type: none"> Accede a un número de clases ilimitadas con esta opción, únicamente se puede añadir a la tarifa básica <p style="text-align: right; font-size: 24px; font-weight: bold;">45€</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento personal Fisioterapia Nutricionista <p style="text-align: right; font-size: 24px; font-weight: bold;">50€</p> <p style="text-align: right; font-size: 12px;">Por servicio</p>

Nota: Tabla servicios y tarifas, elaboración propia

Nuestra tarifa básica contará con el acceso a nuestra instalación y el uso de la misma, el usuario podrá entrenar a lo largo del horario comercial teniendo total libertad en el uso de maquinaria y zonas del gimnasio, esta tarifa incluye una clase colectiva a la semana la cuál accede mediante una reserva que puede hacer en la página web, en persona en las instalaciones o por la aplicación.

Además incluye una visita gratuita con nuestro nutricionista a modo de consulta y un entrenamiento personal con nuestros entrenadores, esta tarifa tiene un coste de 50€ mensuales.

Por otro lado tenemos la tarifa de las clases colectivas, la cuál tiene un coste añadido a la tarifa básica, este es de 45€ y el usuario conseguiría el acceso ilimitado a cualquier clase colectiva durante el horario comercial.

Por último las tarifas de servicios adicionales, los cuáles se unen también a la tarifa básica, y son los entrenamientos personales, el tratamiento de fisioterapia y la visita al nutricionista.

Los 3 servicios tienen una duración de 1 hora por sesión y el coste de 50€ es por hora.precio

Contaremos con una serie de bonos adaptándonos a los momentos del año que más clientes se inscriben a los gimnasios, Septiembre 31% y Enero 15%, (El Economista, 2015), ya que trataremos de conseguir la mayor captación posible ayudando a conseguirla con un bono tanto de descuento como una opción que incluye clases colectivas a un menor precio.

Esto ocurrirá también en temporada baja, meses de verano, (B.S 2016), momento en el que trataremos de conseguir una llegada de nuevos clientes para contrarrestar las bajas.

Precio

- Análisis de los precios de la competencia

Los precios de la competencia como hemos visto en la tabla del análisis de los mismos y realizando una búsqueda del precio medio del servicio de gimnasio en Alcobendas, es de 53€, únicamente destaca el Holmes Place con un coste de 100€ el servicio básico el cuál se aleja mucho del precio medio.

- Estrategia seguida en nuestros precios

Conociendo los precios de la competencia, nuestra estrategia de precios seguida ha sido mantener el precio medio de un gimnasio en la zona en la que

estamos ubicados, pero ofreciendo una mayor cantidad de servicios y calidad, por lo que destacamos así de la competencia.

Distribución

- Canales de distribución

Los canales de distribución que usaremos serán:

1. Redes sociales: Hoy en día son un punto muy importante para darse a conocer, además de cada vez están más diferenciadas por generaciones las redes sociales, por lo que el estar presente en todas nos hace tener un pico de audiencia que generaría potenciales miembros.
2. Página web: Nuestra página web tendrá gran utilidad ya que será donde nuestros socios podrán ver las instalaciones, ofertas, servicios y tarifas además del acceso a su cuenta y posible reserva de cualquier servicio, por lo que buscaremos siempre un buen posicionamiento de la misma
3. Plataformas de streaming: Estar presente en estas plataformas lo vemos hoy en día indispensable, sobre todo con el público objetivo que tenemos, por lo que la retransmisión de algunas clases colectivas pensamos que puede ser un muy buen punto de diferenciación.

- Horario

El horario que tendremos será de lunes a viernes de 6:30 a 22:30, consiguiendo así la posibilidad de que puedan acudir a las instalaciones tanto antes como después de trabajar mientras que en fines de semana y festivos el horario será de 9:00 a 16.00

- Instalaciones y ubicación

Nuestro centro escogido es una nave en Santa Basilia, Alcobendas, la cuál se encuentra a escasos minutos del centro, al igual que muy cerca de la moraleja, estando en un punto muy bien ubicados, esta cuenta con 558 metros cuadrados los cuales podremos aprovechar perfectamente.

Tendremos que acondicionar el edificio, ya que cuenta solo con la estructura ya, cosa que nos da libertad total a la hora de establecer las zonas sin entrar en mucha reforma, únicamente sería la implantación del suelo, siendo este pavimento de goma, y el establecimiento de sales con sus respectivas paredes además de circuitos de luz, agua y aire.

Comunicación

- Publicidad

Para promocionarse utilizaremos la publicidad en redes sociales y los eventos de E-Sports a los que vemos gran interés el acudir, estableciendo las relaciones de colaboración que nos sean posibles para así empezar a darnos a conocer en el mundillo.

- Relaciones con otras empresas

Buscaremos ciertas relaciones con empresas del sector de los E-Sports a nivel colaborativo donde les daremos la opción de que entrenen en nuestro centro a cambio de publicidad.

- Promociones

Las promociones estarán a lo largo de la vida del centro, partiremos de unas promociones iniciales de captación, además de promociones en puntos estratégicos del año además de en eventos de E-Sports a los que acudiremos..

- Cómo llegamos a nuestros clientes

La calidad es uno de nuestros valores además de la cercanía con el cliente, dejaremos claro que cualquier momento en la instalación podrán contactar con nosotros vía email, página web, redes sociales o telefónica, mientras que la comunicación empresa-clientes será vía email, cuenta de la página web o sms.

4.2 Plan de activación

Nuestro plan de activación será la realización de un día de torneo del videojuego League of Legends, el videojuego más popular dentro de los E-Sports (IEBS, 2023), donde los usuarios que se apunten, pasarán el día jugando y compitiendo para ganar el torneo.

A lo largo del día, en 3 ocasiones, durante los descansos de las partidas entrenaremos con los usuarios, un primer entrenamiento para estirar y activar el cuerpo antes de comenzar, un segundo entrenamiento para volver a estirar y hacer un ligero ejercicio físico, y un entrenamiento final post torneo para relajar musculatura tensa, así les hablamos mientras de los beneficios de esos entrenamientos cuando tienes un estilo de vida como es el de los jugadores de videojuegos.

Nosotros nos anunciaremos como principales promotores del evento, buscando conseguir, popularidad, en segundo lugar la posibilidad de captación de clientes, hablándoles de nuestras instalaciones y servicios dándoles la opción de apuntarse y

hacerse una ficha para que les llamemos cuando abra la instalación y que reciban un descuento al hacerse socios.

El plan de activación se realizará 1 mes antes de la apertura de la instalación, en Alcobendas, los gastos serán el alquiler del centro equipado con ordenadores y teclados, los premios en metálico, y la comida y bebida para los asistentes.

Mientras que los beneficios serán los posibles clientes, conoceremos el éxito de la activación por la cantidad de jugadores apuntados para recibir información sobre el centro y esa oferta inicial.

5. Plan de operaciones

5.1 Descripción de lugar físico y materiales

El centro contará con 550 metros cuadrados en los que se distribuirá la sala de clases colectivas, la zona de musculación, sala destinada para los entrenadores personales y una sala para el fisioterapeuta y nutricionista.

alquiler

En cuanto al material, comenzando por el suelo del centro, este será pavimento de goma debido a su comodidad y seguridad. Las luces serán LED de alta potencia distribuidas a lo largo del centro de una forma uniforme para proporcionar iluminación a lo largo del centro, éstas contarán con una temperatura de color de entre 5500k y 300 lux.

Los espacios complementarios estarán formados por un vestuario masculino y uno femenino con sus respectivas taquillas, ambos adaptados y accesibles para cualquier persona, además de un almacén donde guardaremos el material necesario y el material de limpieza y mantenimiento.

Los espacios auxiliares serán la recepción donde recibiremos a los clientes y posibles clientes.

En cuanto a los materiales necesarios para el funcionamiento de la instalación, en primer lugar será la maquinaria de gimnasio y mancuernas, la cual optamos por la opción del renting por la facilidad del cambio con el mal funcionamiento y adaptación a nuevas modas dentro del entrenamiento deportivo, máquinas para realizar ejercicio cardiovascular como cintas para correr, máquinas elípticas y bicis estáticas, material para clases colectivas, como las gafas de realidad virtual, ordenador para el

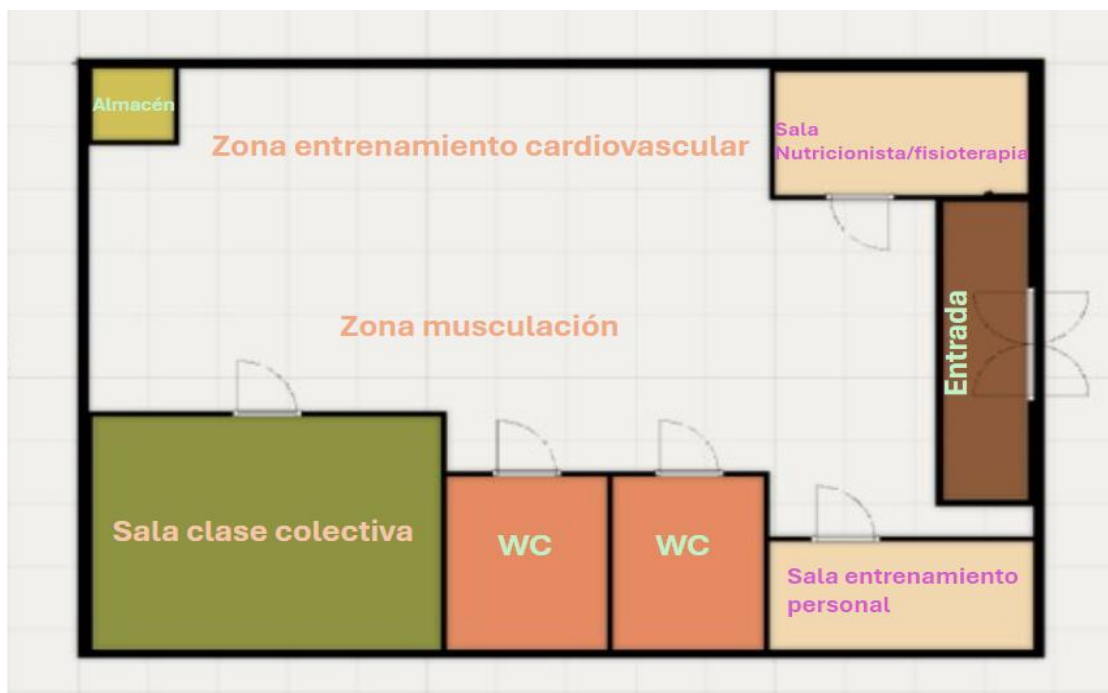
funcionamiento de las mismas y el propio material que se usará en estas clases como steps, mancuernas y material adicional.

Haremos un pedido inicial de 45 gafas de realidad virtual para el desarrollo de las clases colectivas.

Los empleados contarán con varios ordenadores, uno en la recepción, uno en la sala de entrenamiento personal y uno para la sala de nutrición y fisioterapia, además del anteriormente citado de las clases colectivas, para así almacenar los datos de los clientes.

Figura 8

Plano de la instalación



Nota: Elaboración propia

5.2 Procesos

Figura 9

Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

Como podemos ver en la figura 9, el mapa de procesos consta de procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Procesos estratégicos:

- Gestión financiera: es la práctica estratégica de establecer, controlar y supervisar todos los recursos monetarios de la empresa.
- Difusión en redes: el proceso de compartir, publicar y promocionar contenido.
- Plan de estrategia: las decisiones que se van a seguir para llevar a cabo el plan.
- Elaboración de objetivos: elaborar los objetivos marcados para nuestra empresa.
- Constitución de la empresa: especificar la identidad de la empresa, su visión, misión y principios.

Procesos operativos:

- Gestión de miembros: organizar las responsabilidades y tareas de los integrantes según sus necesidades y roles.
- Compra de materiales: seleccionar los materiales necesarios y establecer contacto con los proveedores.
- Gestión de eventos: planificación, coordinación y gestión de los eventos programados.
- Planificación de la construcción: selección y elaboración del plan para construir el centro.
- Desarrollo de actividades deportivas: detallar todos los servicios ofrecidos por la empresa.

- Precios de nuestros servicios: presentar la estructura de precios de nuestros servicios y productos.

Procesos de soporte

- Formación del personal: promover el crecimiento de habilidades y conocimientos en las responsabilidades de cada empleado.
- Mantenimiento de instalaciones: llevar a cabo todas las acciones necesarias para prevenir fallos y averías en las instalaciones.
- Administración de recursos humanos (RRHH): supervisar todas las actividades relacionadas con el personal de la empresa.

Tabla 4

Ficha técnica de contratación

FICHA TÉCNICA DEL PROCEDIMIENTO		
IMPORTANCIA Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Se selecciona los candidatos centrándonos en el perfil que buscamos		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Proveedor: Encargado de recursos humanos de la empresa (director general)	Entrada: Postulante con similitud al perfil deseado	Proceso: Entrevista con el candidato
Salida: Análisis de la prueba y currículum	Usuario: director general	
HERRAMIENTAS NECESARIAS		
Equipo informático	Pruebas y preguntas impresas	
PERSONAS IMPLICADAS		
Recepcionista	Director general	Coordinador de la instalación
INDICADORES		
Seleccionar el candidato que más se adecue a nuestras expectativas.		

Tiempo que se tarda en el proceso
ELEMENTOS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA
Número de plazas disponibles
Recopilación de información

Nota: Elaboración propia

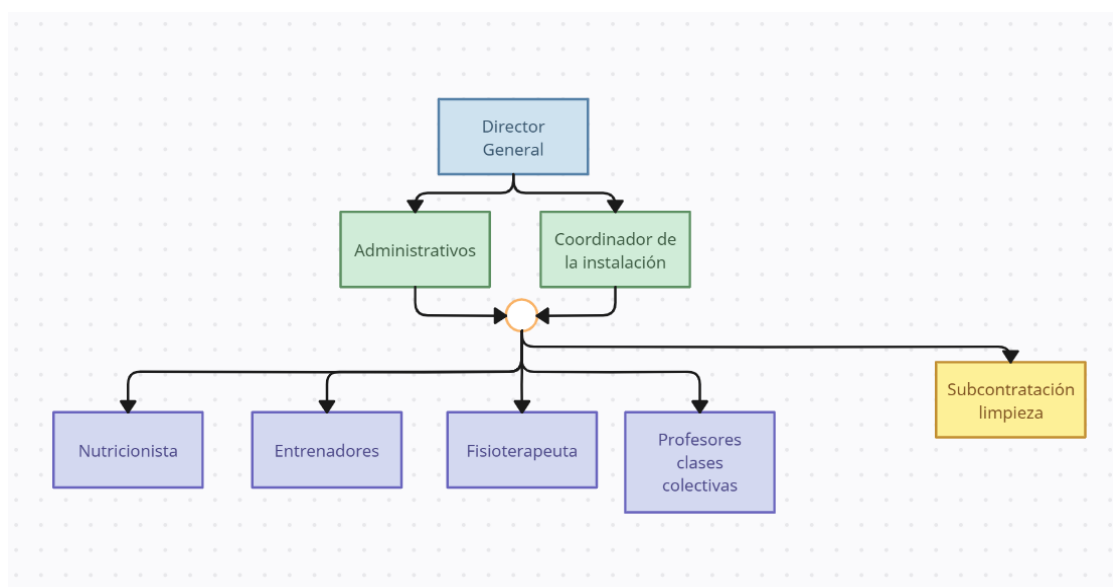
6. Plan de recursos humanos

6.1 Descripción recursos humanos

Para el correcto funcionamiento de la empresa necesitamos de un buen equipo que lleve a cabo las funciones de la misma. El plan de recursos humanos está formado por 9 personas, los dos socios de la empresa serán uno el Director General y el otro el Coordinador de la instalación. Contaremos con 2 personas encargadas de la recepción y organización de asuntos administrativos, 3 entrenadores personales (1 de ellos será profesor de clases colectivas), 1 nutricionista y 1 fisioterapeuta. La limpieza de la instalación se llevará a cabo con una subcontratación a una empresa especializada.

Figura 10

Organigrama de la empresa



Nota: Elaboración propia

- Director general: El Director es el máximo dirigente de la empresa y como podemos ver en la figura 8, es la cima del organigrama, en él recaen las funciones de la contratación de empleados y parte de la supervisión de los mismos, también tiene funciones de dirección financiera de la empresa y encargado de la parte del marketing.

Su horario de trabajo será de 40 horas semanales repartidas de lunes a viernes de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00. (Tabla 5)

En cuanto a las habilidades necesarias para realizar correctamente las funciones de Director General, destacamos en primer lugar la capacidad de liderazgo, a su vez de los conocimientos de gestión de una empresa y de personas, esta última capacidad está muy ligada a otra habilidad necesaria que son las habilidades comunicativas y toma de decisiones.

- Coordinador de la instalación: Una de las funciones más importante del Coordinador de la instalación es la supervisión y planificación de todo lo que ocurre en la misma.

Será la persona de la empresa que tendrá una línea directa con el resto de los empleados por lo que parte de la gestión de estos recae sobre él.

El coordinador tendrá un horario de trabajo en los 4 primeros meses de lunes a sábado descansando los miércoles o jueves según la carga de trabajo, siendo esto para tener un control más específico hasta que la empresa comience a avanzar sin la necesidad de la supervisión y ayuda más exhaustiva, los 4 primeros meses el horario de trabajo será de 8:00 a 17:00 con una hora de descanso de lunes a viernes, mientras que el sábado tendrá un horario de 9:00 a 16:00 (tabla 5), la hora restante para tener una jornada semanal de 40 horas será de teletrabajo la cuál será situada en el día que quiera el coordinador, así se consigue que a lo largo de prácticamente todo el horario comercial de la instalación uno de los socios esté presente.

Una vez que hayan pasado esos 4 primeros meses, el horario del coordinador pasará a ser de 8:00 a 17:00.

Entre las habilidades destacadas de un coordinador encontramos las competencias de gestión y planificación, además de la supervisión a los empleados.

Tabla 5

Horario de los socios de la empresa

Horario unificado de los socios de la empresa	
Lunes-Viernes	Sábados
8:00-20:00	9:00-16:00

Nota: Elaboración propia

- **Administrativo:** En el caso de administrativo contaremos con 2 personas repartidas a lo largo de los días de la semana. Tendrán una jornada semanal de 40 horas, dividiéndose las 16 horas que están el centro abierto en 2.

El administrativo estará en la recepción, encargándose de la misma y sus funciones como son el recibir al público, resolver dudas y hacer altas, mientras que a su vez se encargará de la organización del horario de entrenadores, fisioterapeuta y nutricionista según los socios vayan solicitando y reservando sus servicios.

En cuanto a las habilidades que buscamos en este empleo, en primer lugar necesitamos comodidad y seguridad trabajando de cara al público, con las consecuentes habilidades comunicativas, conocimientos de nuestra empresa e informáticos.

- **Nutricionista y Fisioterapeuta:** Se contará con un nutricionista y un fisioterapeuta los cuales impartirán sus servicios en nuestras instalaciones. Tendrán una jornada de trabajo de 15 horas semanales cada uno (tabla 6), repartidas en un horario de lunes a sábado, dividiéndose estos días entre ellos para así darle la máxima utilidad a la sala reservada para los mismos y poder focalizar los clientes organizándose en un horario ajustado.

Respecto a sus competencias buscaremos los conocimientos tanto en sus propios trabajos como en el estilo de vida de nuestros clientes para individualizar y personalizar todo lo posible. Además de habilidades comunicativas y competencias sociales.

Tabla 6

Horario Nutricionista y Fisioterapeuta

Horario Nutricionista y Fisioterapeuta	
Nutricionista	15:00-20:00 L,M,X

Fisioterapeuta	15:00-20:00 J,V 9:00-14:00 S
----------------	---------------------------------

Nota: Elaboración propia

- Entrenador: El centro contará con 3 entrenadores, los cuales se dividirán el horario comercial de la instalación de lunes a sábado, cada uno de ellos tendrá una jornada de trabajo de 40 horas semanales (tabla 7), 2 de ellos serán plenamente de entrenamiento personal, mientras que el tercer entrenador, al ser también profesor de las clases colectivas, desempeñará media jornada de entrenador personal y la hora media de profesor, trabajarán bajo reserva de hora y mientras no estén entrenando con los socios se dedicarán a labores de captación de los mismos. Si en algún caso un socio pidiera un entrenamiento con un entrenador personal a una hora fuera de su horario, siempre que el mismo acepte, la administración coordinará su horario de forma que mantenga su jornada de 8 horas.

Tabla 7

Horario de los entrenadores

Horario entrenamiento personal	
Horario de Lunes a Viernes	Horario de sábado
11:00- 20:00	10:00- 13.00

Nota: Elaboración propia

En cuanto a las competencias que buscamos en los entrenadores, destacamos los conocimientos de entrenamiento deportivo y pedagogía, además de las capacidades de transmitir y comunicar junto con los conocimientos dentro del mundo de los E-Sports.

- Profesor de clases colectivas: El profesor de las clases colectivas será uno de los entrenadores personales, el cuál tendrá la función principal de impartir las clases en un horario partido adaptándonos al mejor horario eficaz (tabla 8) dentro del horario comercial para estas clases, es decir, utilizaremos el horario de tarde.

En cuanto a las habilidades de este profesor en primer lugar estarán los conocimientos en el ámbito deportivo a la vez que en informática y los videojuegos que serán los protagonistas de estas clases.

Tabla 8

Horario clases colectivas

Horario clases colectivas	
Horario de mañana (Lunes a Viernes)	Horario de tarde (Lunes a Viernes)
14:00- 16:00	17:00- 19:00

Nota: Elaboración propia

6.2 Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores

El proceso de reclutamiento es llevado a cabo por el Director general al ser una de sus funciones principales, para conseguir a los mejores profesionales se llevará a cabo un proceso que consistirá en la búsqueda e identificación de candidatos que encajan con la empresa.

En primer lugar contactaremos con el SEPE, registrando la empresa en el mismo como ofertor de trabajo dentro de la cuál se ofertará los puestos necesarios, favoreciendo así la creación de empleo entre gente desempleada, además publicaremos las mismas ofertas en plataformas de búsqueda de empleo (linkedin, InfoJobs, Indeed...)

Una vez recibidas las ofertas comenzará el proceso de selección, analizando los currículums de los aspirantes, en este punto el Director descartará los que no cumplan con los requisitos mínimos como experiencia o competencias y contactará con las personas que sí que los cumplan. Tras esto se procederá a una entrevista personal y una prueba para comprobar que cuentan con los conocimientos necesarios.

6.3 Análisis del desempeño y formación

El análisis del desempeño se llevará a cabo con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y utilizar la información para mejorar el rendimiento y lograr los objetivos planteados.

- Director General: Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) o Grado en Ciencias de la Actividad física y el Deporte con mención en Gestión deportiva.
- Coordinador de la instalación: Grado en CAFyD o Grado Superior en Técnico Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva.

- Administrativo: Título de técnico administrativo.
- Nutricionista y Fisioterapeuta: Grado en Nutrición o Grado Superior en Nutrición Deportiva y Grado en Fisioterapia respectivamente.
- Entrenador: Grado en CAFyD o Grado Superior en Técnico Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva. Se valorará muy positivamente: Curso de Deporte e Integración Social.
- Profesor de clases colectivas: Grado en CAFyD o Grado Superior en Técnico Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva.

6.4 Contratos y política salarial

- Director General: Contrato indefinido a jornada completa (40 horas semanales).
- Coordinador: Contrato indefinido a jornada completa (40 horas semanales).
- Administrativos: 2 contratos indefinidos a jornada completa. (40 horas semanales).
- Nutricionista y Fisioterapeuta: Contrato indefinido de media jornada. (20 horas semanales).
- Profesor de clases colectivas: Contrato indefinido de media jornada. (20 horas semanales).
- Entrenadores: 2 Contratos indefinidos a jornada completa. (40 horas semanales), 1 contrato indefinido de media jornada (20 horas semanales)

En cuanto a la política salarial tras un análisis salarial del mercado además de los datos encontrados tanto en el Ministerio de Trabajo y Economía Social (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023) y el portal de Instalaciones Deportivas (Redacción instalaciones deportivas hoy, 2022), hemos planteado una serie de salarios mostrados en el punto 6.5. Con esta política salarial se busca atraer y retener a trabajadores con talento, aumentando la motivación de los mismos.

6.5 Salarios brutos y seguridad social

- Director general: 2.500€ mensuales brutos.
- Coordinador de instalación: 2.500€ mensuales brutos.
- Administrativos: 1.500€ mensuales brutos para cada uno.
- Nutricionista: 700€ mensuales brutos.
- Fisioterapeuta: 800€ mensuales brutos.



- Profesor de clases colectivas: 750€ mensuales.
- Entrenador personal: 1.500€ mensuales brutos para cada uno, excepto para el entrenador que es a su vez Profesor de clases colectivas, el cuál recibirá 750€ (1500€ en total). Con opción de aumento al alcanzar objetivos de captación de clientes.

Total mensual: 14.000€ brutos.

Total anual: 168.000€ brutos.

En cuanto al coste de cotización de los autónomos, como es el caso del Director General, este está establecido en función de la información publicada en la web del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones del Gobierno de España.

Para el resto de trabajadores se ha tenido en cuenta que el régimen general para las contingencias comunes es de 28,30%. La empresa paga un 23,6% por contingencias comunes de la base de cotización de cada trabajador mientras que el propio trabajador paga un 4,7%. (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones del Gobierno de España, 2023).

Costes mensuales de la seguridad social por cada empleado:

- Director general: Su coste a la seguridad social será de 707,5€.
- Coordinador de instalación: Su coste a la seguridad social será de 707,5€.
- Administrativos: Su coste a la seguridad social será de 424€ cada uno.
- Nutricionista: Su coste a la seguridad social será de 198,1€.
- Fisioterapeuta: Su coste a la seguridad social será de 226.4€.
- Profesor clases colectivas: Su coste a la seguridad social será de 424€.
- Entrenador personal: Su coste a la seguridad social será de 424€ cada uno.

Total mensual: 3.955,5€

Total anual: 47.466€

7. Plan jurídico

7.1 Modalidad jurídica de constitución

Tras un análisis de las diferentes opciones de modalidades jurídicas de constitución hemos decidido desarrollar la empresa mediante una Sociedad de Responsabilidad Limitada. La principal ventaja que hemos visto frente a otras opciones ha sido la limitada responsabilidad de los socios al capital aportado, es decir, en caso de haber

deudas nosotros como socios no tendríamos que responder con nuestros bienes personales.

Por otro lado la Ley 18/2022 de 28 de septiembre ha hecho más atractiva esta elección apoyando a la creación de esta Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que el gobierno modificó la cuantía mínima para construir esta sociedad, pasando de 3000€ a 1€. (Garrigues, 2023).

7.2 Requisitos legales

A continuación enumeramos los requisitos necesarios para la creación:

- Licencia de actividad: Necesario la entrega de un proyecto técnico que cumpla con la normativa urbanística y de seguridad al ayuntamiento de Alcobendas.
- Licencia de obras: Para comenzar las obras relacionadas con la construcción del club, será necesaria una licencia urbanística por parte del ayuntamiento.
- Medidas de seguridad: La instalación debe tener un plan de medidas de seguridad, prevención de incendios, protocolo de evacuación, salidas de emergencias y prevención de otros riesgos.
- Plan de prevención de riesgos laborales: La empresa deberá tener una actividad preventiva de riesgos laborales, la cuál debe conservarse a disposición de la inspección de trabajo.
- Inscripción en el Registro Mercantil y Registro de Instalaciones Deportivas
- Seguro de Responsabilidad Civil: Se debe contar con este seguro, con el cuál se cubre a terceras personas ante posibles accidentes.
- Plan de garantía económica: Acreditación por parte del banco, donde se refleja que el negocio en un medio plazo tiene viabilidad.
- Protección de datos RGPD (Reglamento General de Protección de Datos) y LOPDGDD (Ley orgánica de Protección de Datos personales y Garantía de los Derechos Digitales)

7.3 Proceso de constitución para la empresa

- Constituir la sociedad acudiendo al Registro Mercantil Central, certificando así su nombre.
- Calificación de la Sociedad Laboral en el Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Firma de la sociedad ante notario.
- Inscripción de la empresa en el Registro de Sociedades Laborales.

- Obtención del número de identificación fiscal en la Agencia Tributaria.
- Puesta en marcha.

8. Plan económico financiero y viabilidad

Para el plan económico y conocer la viabilidad del proyecto hemos diferenciado 5 fuentes de ingresos: cuota de socios, clases colectivas, nutrición, fisioterapia y el entrenamiento personal.

Además debemos de contar con el horario comercial del centro, en total serían 94 horas semanales y 376 horas mensuales. Otro punto importante es contar con el máximo uso de los servicios, en cuanto a nutricionista y fisioterapia, tienen un máximo aforo de 1 persona por sesión la cual tiene una duración de una hora, por lo que tanto fisioterapia como nutrición cuentan con un uso máximo de 40 personas por semana cada uno, lo que es en total 80 personas por semana y 320 personas mensuales para estos servicios.

En cuanto al entrenamiento personal, la duración de los entrenamientos es de 1 hora, contando con que tendremos 3 entrenadores personales en el centro, eso nos da un total de máximo 120 personas entrenadas por semana y 480 personas por mes.

Las clases colectivas tienen una duración de 1 hora por clase, a las cuales pueden apuntarse un máximo de 20 personas por aforo, por lo que semanalmente podremos tener un máximo de socios en las clases colectivas de 800 semanales y 3.200 al mes. Estos datos suponen el 100% de ocupación en la instalación, lo cual se prevé que no va a ser posible en los primeros años de funcionamiento.

Por ello, en el primer año se ha estimado que se alcanzará alrededor de un 60% del rendimiento. Esta estimación se ha obtenido en base a los socios conseguidos a los diferentes servicios a final de año. En primer lugar, en el servicio de nutrición y fisioterapia se predice que habrá alrededor de 194 socios apuntados, teniendo en cuenta que el número de horas disponibles al mes en estos servicios es de 320, se calcula que el rendimiento de este servicio será un 61%. En el servicio de entrenamiento personal se ha calculado que hay disponible 480 horas mensuales, por lo que el número de socios estimado es de 129. En este caso, pensamos que cada socio consumirá este servicio más de una vez al mes. Por tanto, considerando que acudan un mínimo de dos veces al mes a este servicio, el rendimiento de este sería un 55% aproximadamente. Por último, el aforo disponible en las clases colectivas

mensualmente es de 3.200 personas en total. Calculamos que número de socios para este servicio será de unas 258 personas, pero debemos tener en cuenta, que los socios con la tarifa básica optan a una clase por semana. Si todos estos individuos acudieran a todas las clases posibles, el rendimiento que se obtendría sería mayor al 100%, lo cual creemos que no es un valor real, debido a que no todas las personas acudirán a todas las clases de este servicio. Aún así, consideramos que el rendimiento final de este servicio será favorable ya que hay un gran número de personas que puede optar a este servicio.

Finalmente, teniendo en cuenta este rendimiento favorable mediante estos datos sobre nuestros servicios, se ha estimado que se obtendrán los siguientes ingresos que aparecen en la figura 11:

Figura 11.

Ingresos año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Número de altas	60	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	
Número de bajas	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Número de socios	60	90	123	161	204	252	305	363	426	494	567	645	
Socios-Entrenamiento personal	12	18	25	33	41	51	61	73	86	99	114	129	
Socios-Clases colectivas	24	36	50	65	82	101	122	146	171	198	227	258	
Socios-nutricionista/fisioterapia	18	27	37	49	62	76	92	109	128	149	171	194	
Tasa crecimiento	30%												
Precios matrícula	50 €												
Cuota	48 €												
Porcentaje socios entrenamiento	0,2												
Entrenamiento personal	50 €												
Porcentaje socios clases colectivas	0,4												
Clases colectivas	30 €												
Porcentaje socios nutricionista	0,3												
Nutricionista	50 €												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Ingresos por matrícula	3.000	1.500	1.750	2.000	2.250	2.500	2.750	3.000	3.250	3.500	3.750	4.000	33.250
Ingresos por membresía	2.850	4.275	5.843	7.648	9.690	11.970	14.488	17.243	20.235	23.465	26.933	30.638	175.275
Ingresos entrenamiento personal	600	900	1.250	1.650	2.050	2.550	3.050	3.650	4.300	4.950	5.700	6.450	37.100
Ingresos clases colectivas	720	1.080	1.500	1.950	2.460	3.030	3.660	4.380	5.130	5.940	6.810	7.740	44400
Ingresos nutricionista/fisioterapia	900	1.350	1.850	2.450	3.100	3.800	4.600	5.450	6.400	7.450	8.550	9.700	55600
INGRESOS TOTALES	8.070	9.105	12.193	15.698	19.550	23.850	28.548	33.723	39.315	45.305	51.743	58.528	345.625

Nota: Elaboración propia

En cuanto a los gastos, se ha determinado que van a haber unos gastos fijos que van a ser los siguientes: sueldos, alquiler, limpieza, seguridad, suministros, publicidad, seguros, renting y suministros.

Como bien se puede observar en la tabla (figura 12) que aparece a continuación, los sueldos suponen un gran gasto para la empresa, los cuales se irán incrementando a medida que la empresa vaya evolucionando. También, cabe destacar, que los

suministros suponen un gasto importante debido a la luz, agua y gas, donde sobre todo se va a consumir más debido a que el negocio requiere de una fuente de energía eléctrica óptima. El resto de los gastos, podrán variar como bien se ha mencionado antes en base a la evolución del centro y de sus necesidades, por ejemplo: si en cierto mes, la empresa necesita realizar una campaña publicidad que requiera de más recursos, no habrá problema en invertir en ello una cantidad más alta. Por el contrario, en concreto este gasto será fijo durante el primer año. Finalmente, se debe incidir en que hay gastos que sólo van a aparecer en el primer mes, debido a que son necesarios para poder abrir el centro, pero que una vez invertido en ello, solamente hay que tener un buen mantenimiento, y en caso de rotura, se usaría dinero de la tesorería para realizar ese gasto.

Figura 12.
Gastos año 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Salarios												
Director general	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €
Coordinador instalación	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €	2.101 €
Entrenadores	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €
Administrativos	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Nutricionista	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Fisioterapeuta	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €
Total salarios	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €	12.601 €
Gafas VR	2.400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material GYM	500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reforma	40.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Página web	400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Renting	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Seguros	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Suministros	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Publicidad	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Seguridad	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Limpieza	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €
GASTOS	75.252 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €	31.952 €
GASTOS 1ER AÑO	426.724 €											

Nota: Elaboración propia

La inversión inicial, como su propio nombre indica, hace referencia al capital necesario para poder llevar a cabo el negocio. Esta inversión, aparece también como se ha mencionado en el apartado anterior, en los gastos que se van a realizar únicamente en el primer mes. Por ello, la adquisición de los equipos informáticos, el uso del software, las gafas VR, la reforma, el material de gym y la creación de la página web,

supone una inversión total de 52.300€ en total, como bien viene referenciado en la figura siguiente (figura 13).

Figura 13

Inversión inicial

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización
Equipos Informáticos	6.000 €	6	1.000 €
Software	3.000 €	6	500 €
Gafas VR	2.400 €	3	800 €
Reforma	40.000 €	7	5.714 €
Material GYM	500 €	3	167 €
Página web	400 €	8	50 €
TOTAL INVERSIÓN	52.300 €		

Nota: Elaboración propia

Este capital inicial que se usa para la creación de la empresa, viene directamente por la aportación de los socios, los cuales aportan cada uno un 45% de la inversión, y el 10% es mediante un préstamo familiar que reciben por parte de su familia, lo cual se divide en dos y sería un 5% cada familia. Estos porcentajes llevan al resultado de 67.300€, lo cual, supone más de la cantidad de la inversión inicial, y esto se debe a que se ha decidido dedicar una parte de la inversión a una provisión de fondos para gastos futuros del negocio. Todo ello, se puede ver reflejado en la tabla siguiente (figura 14).

Figura 14

Recursos financieros propios y ajenos

Provisión de Fondos	15.000 €			
	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos
TOTAL DE RECURSOS	67.300 €			
Recursos Ajenos	6.730 €	10%	5%	3,75%
Recursos Propios	60.570 €	90%	9,43%	9,43%

Nota: Elaboración propia

En relación con este último punto mencionado, se puede ver en la figura siguiente (figura 15) que distinguimos los activos y la aportación pasiva y neta. Como bien podemos ver, el balance es positivo, dado que se cubren por completo las inversiones iniciales que se hace para la creación de la empresa, incluso los fondos destinados a la tesorería con el fin de cubrir futuros gastos imprevistos.

Figura 15
Balance de situación

BALANCE DE SITUACIÓN			
	Activo	Pasivo+Neto	
6.000 €	Equipos Informáticos	Recursos Propios	60.570 €
3.000 €	Software		
2.400 €	Gafas VR	Recursos Ajenos	6.730 €
40.000 €	Reforma		
500 €	Material GYM		
400 €	Página web		
15.000 €	Tesorería		
67.300 €	TOTAL	TOTAL	67.300 €

Nota: Elaboración propia

Figura 16
Cuenta de resultados a 5 años plan económico-financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por matrícula		33.250 €	34.248 €	36.045 €	37.938 €	39.930 €
Ingresos por membresía		175.275 €	180.533 €	186.852 €	193.392 €	200.160 €
Ingresos entrenamiento personal		37.100 €	38.213 €	39.550 €	40.935 €	42.367 €
Ingresos clases colectivas		44.400 €	45.732 €	47.333 €	48.989 €	50.704 €
Ingresos nutricionista/fisioterapia		55.600 €	57.268 €	59.272 €	61.347 €	63.494 €
INGRESOS TOTALES		345.625 €	355.994 €	369.053 €	382.601 €	396.655 €
GASTOS						
Alquiler		36.000 €	36.720 €	37.454 €	38.203 €	38.968 €
Renting		24.000 €	24.480 €	24.970 €	25.469 €	25.978 €
Seguro		1.200 €	1.224 €	1.248 €	1.273 €	1.299 €
Suministros		12.000 €	12.240 €	12.485 €	12.734 €	12.989 €
Publicidad		2.400 €	2.448 €	2.497 €	2.547 €	2.598 €
Seguridad		600 €	600 €	600 €	612 €	624 €
Limpieza		4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.896 €	4.994 €
Sueldos		160.800 €	168.840 €	177.282 €	186.146 €	195.453 €
Seguridad social		91.013 €	47.782 €	50.171 €	52.679 €	55.313 €
GASTOS TOTALES		332.813 €	299.134 €	311.507 €	324.561 €	338.217 €
EBITDA		12.812 €	56.860 €	57.546 €	58.040 €	58.439 €
Amortizaciones		8.231 €	8.231 €	8.231 €	8.231 €	8.231 €
BaII		4.581 €	48.629 €	49.315 €	49.809 €	50.208 €
Impuesto s/Beneficio		1.145 €	12.157 €	12.329 €	12.452 €	12.552 €
NOPLAT		3.436 €	36.472 €	36.986 €	37.357 €	37.656 €
Amortizaciones		- €	- €	- €	- €	- €
FC Operativo		3.436 €	36.472 €	36.986 €	37.357 €	37.656 €
CAPEX (inversión)	-	52.300 €				
Valor Residual						
Flujo Neto de Caja	-	52.300 €	3.436 €	36.472 €	36.986 €	37.656 €
Plazo Recuperación		2,34			WACC	8,86%
VAN		61.525,66 €		Efectuable	g	1%
TIR		39,07%		Efectuable		
FC Acumulado	-	52.300 €	- 48.864 €	- 12.392 €	24.594 €	61.950 €

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, tenemos en la figura 16 una cuenta de pérdidas y de ganancias a 5 años, en el que como se puede observar, que el proyecto de esta empresa es viable debido a que la VAN y la TIR son positivos. Además, cabe destacar un dato muy importante que muestra que el plazo de recuperación es inferior a 3 años.

Finalmente, se ha llevado a cabo un resumen de escenarios más probable, optimista y pesimista. Estos resúmenes, se pueden ver en la figura 17, donde se puede ver que el escenario optimista, obviamente es súper viable y transmite una situación idónea. Sin embargo, el escenario pesimista nos muestra mediante la VAN y la TIR, son negativas, lo cual nos hace ver que el proyecto no sería viable en ese escenario. Por lo contrario, el escenario más probable, el cual está hecho con la situación que se ha pensado que es la más realista, muestran una VAN y una TIR positiva lo cual muestra que efectivamente el proyecto sería viable.

Figura 17

Resumen de los escenarios

Resumen de los escenarios			
Celdas cambiantes:	Escenario más probable	Escenario optimista	Escenario pesimista
Ingresos por matrícula	39.930 €	43.532 €	36.327 €
Ingresos por membresía	200.160 €	221.316 €	179.005 €
Ingresos entrenamiento personal	42.367 €	46.821 €	37.914 €
Ingresos clases colectivas	50.704 €	56.048 €	45.359 €
Ingresos nutricionista/fisioterapia	63.494 €	70.175 €	56.813 €
Celdas resultados:	Escenario más probable	Escenario optimista	Escenario pesimista
Plazo de recuperación	2,34	1,36	10,19
VAN	61.525,66 €	173.519,58 €	-50.468,26 €
TIR	39,07%	88,39%	-24,12%
Efectuable/No efectuable	Efectuable	Efectuable	No efectuable

Nota: Elaboración propia

9. Responsabilidad social corporativa

Se ha tenido en cuenta el desarrollo de una responsabilidad social corporativa, la cual busca tener principalmente una sostenibilidad social, sostenibilidad económica y una sostenibilidad medioambiental. Para ello, se van a llevar a cabo medidas tomadas a partir de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por las Naciones Unidas (Acnur, 2024).

El aspecto social como empresa buscamos un bienestar para la sociedad fomentando la salud y el deporte. Una de las medidas que se van a tomar, es el uso de un bono

económico con el fin de ayudar a jóvenes que estando en una situación económica complicada e intentan tener un entrenamiento enfocado a los videojuegos, pueda tener las mismas oportunidades que el resto de personas, por lo que, a estas personas se las intentará ayudar con este bono económico que irá en función de la situación económica de la persona. También, a la hora de adquirir nuestros servicios tanto de forma online como presencial en el local, se podrá realizar una donación a la ONG “Acción contra el hambre”, con el fin de poder aportar nuestro granito de arena para que los más necesitados puedan solventar su situación socioeconómica.

Como medida de sostenibilidad económica, aseguraremos a nuestros trabajadores con un empleo donde las condiciones económicas estén bien remuneradas acordes con la ley y estos disfruten de un empleo digno.

En cuanto a las medidas de sostenibilidad medioambiental, se tratará que gran parte de la energía que se utilice dentro del local, sea energía renovable, consiguiendo así que el gasto energético sea el mínimo y se reduzca el daño ambiental.

10. Cronograma To-Start

Este cronograma To-Start, tiene la finalidad de indicar las acciones más importantes que se van a llevar a cabo al inicio de crear la empresa. Para ello, hemos diseñado un cronograma a partir de un diagrama de Gantt (Meardon, s. f.). (Tabla 9).

Tabla 9

Cronograma To-Start

CRONOGRAMA TO-START				2025												
				Meses												
Actividad 1	Responsable	Inicio	Fin	E	F	M	A	M	J	JL	AG	S	O	N	D	
Trámites empresa																
Tarea 1: Constitución y registro	Administrativos	8 de enero	11 de enero													
Tarea 2: Trámites administrativos	Administrativos	12 de enero	14 de marzo													
Tarea 3: Licencias	Administrativos	12 de enero	14 de marzo													
Tarea 4: Búsqueda empresa reformas	Administrativos	12 de enero	14 de marzo													
Tarea 5: Reformas	Empresa reformas	18 de marzo	30 de mayo													
Actividad 2																
Gestión de recursos humanos																
Tarea 1: Búsqueda de entrenadores	Eduardo y Carlos	4 de abril	30 de mayo													
Tarea 2: Búsqueda de nutricionistas	Eduardo y Carlos	4 de abril	30 de mayo													
Tarea 3: Búsqueda fisioterapeuta	Eduardo y Carlos	4 de abril	30 de mayo													
Tarea 4: Búsqueda empresa subcontrata limpieza	Administrativos	1 de mayo	30 de mayo													
Actividad 3																
Apertura e inauguración																
Tarea 1: Activaciones	Eduardo y Carlos	13 de junio	30 de agosto													
Tarea 2: Apertura	Eduardo y Carlos	7 de septiembre	7 de septiembre													
Tarea 3: Inauguración	Eduardo y Carlos	13 de septiembre	13 de septiembre													

Nota: Elaboración propia

11. Conclusiones

Este trabajo de Trabajo de Fin de Grado supuso al principio algo de vértigo ante la idea de crear una empresa deportiva, pero una vez tuvimos la idea sobre lo que íbamos a crear, nos supuso una gran motivación.

La idea de crear un centro fitness para jugadores de E-Sports, nos surgió debido a que nos gusta el mundo de los videojuegos, lo cual hace que tengamos un dominio mayor sobre el campo en el que vamos a realizar el trabajo. En cuanto nos pusimos manos a la obra con el Plan de empresa, supimos que teníamos un producto bastante potente y en el cual la competencia iba a ser mínima. Por consiguiente, somos conscientes de que el negocio planteado, se dirige a un grupo muy exclusivo de la población, por lo que hay una rama de clientes que pierdes, debido a este punto. Al final, el tipo de cliente que va a acudir a nuestro centro fitness, lo que busca es estar en un entorno familiar y con un buen ambiente, donde puedan entrenar focalizando a los E-sports y los videojuegos, sin ningún tipo de vergüenza.

En conclusión, este Plan de empresa de la asignatura de TFG nos ha ayudado a ver que tenemos una ambición interna de querer emprender y en el futuro poder llevar a cabo una empresa deportiva, dado que gracias a este trabajo hemos visto todos los factores que influyen para la creación de esta, y ver un campo, como es el de los videojuegos y los E-sports, donde de verdad creemos que el deporte y la salud se pueden llevar a cabo en este ámbito.

12. Bibliografía

- Actis, A. (2020b, diciembre 4). La realidad que se esconde en Alcobendas tras el lujo de La Moraleja: pobreza y colas del hambre. *publico.es*.
<https://www.publico.es/sociedad/moraleja-alcobendas-pobreza-realidad-esconde-alcobendas-lujo-moraleja-pobreza-colas-hambre.html>
- Activision. (2003). (motor id Tech 3) [Software] Recuperado de Activision:
<https://www.activision.com/es/games/call-of-duty>

Ayuntamiento de Alcobendas. (s.f.). Alcobendas promueve los deportes electrónicos entre los jóvenes. Portal del Ayuntamiento de Alcobendas.

<https://www.alcobendas.org/es/noticia/alcobendas-promueve-los-deportes-electronicos-entre-los-jovenes>

Barnés, H. G. (2014, 10 enero). Las verdaderas razones por las que no te gusta ir al gimnasio. *elconfidencial.com*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-01-06/las-verdaderas-razones-por-las-que-no-te-gusta-ir-al-gimnasio_72374/

Botey, P. (2022, 23 febrero). Las 4 P del marketing: qué son, cuáles, para qué sirven y ejemplos. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

B, S. (2016, 24 agosto). Los gimnasios pierden adeptos en verano. *Diario ABC*. https://www.abc.es/espana/madrid/abci-gimnasios-pierden-adeptos-verano-201608250037_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Fespana%2Fmadrid%2Fabci-gimnasios-pierden-adeptos-verano-201608250037_noticia.html

Clear, J. (2019). *Hábitos atómicos*. Leya. Diana editorial.

Cloud, F., & Fitcloud. (s. f.). *Infinifitness LA MORALEJA*. <https://lamoraleja.infinifitness.es/centros>

Datosmacro. (2021) Renta por municipios: Alcobendas. <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/madrid/madrid/alcobendas>

eAcnur. (2024, 19 febrero). Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿qué son?

eAcnur. https://eacnur.org/es/blog/objetivos-de-desarrollo-sostenible?utm_source=gads&utm_medium=cpc&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwoPOwBhAeEiwAJuXRh1BfYg_mXyNoL9ZhGW3FCPOYtyEwhMuXVr3UC9_ARghnF1YVKCt95RoCeoQQAuD_BwE

ElEconomista.es. (2015, 11 septiembre). En torno a un 30% de las altas en los

gimnasios se producen en septiembre. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6995951/09/15/En-torno-a-un-30-de-las-altas-en-los-gimnasios-se-producen-en-septiembre.html>

Epic Games. (2014). Unreal Engine [Software de computadora]. Disponible en:

<https://www.unrealengine.com/es-ES>.

España: Economía y demografía 2024. (s. f.-c). Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>

Garrigues. (2023, 2 mayo). Publicada en el BOE la reforma que reduce de 3.000

euros a 1 euro el capital mínimo para constituir una sociedad de responsabilidad limitada. Garrigues.

https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-boe-reforma-reduce-3000-euros-1-euro-capital-minimo-constituir-sociedad

Gomá, R. (2020, 30 diciembre) La acción comunitaria: transformación social y

construcción de ciudadanía - RES. Revista de Educación Social. (2020, 30 diciembre). RES. Revista de Educación Social.

<https://eduso.net/res/revista/7/marco-teorico/la-accion-comunitaria-transformacion-social-y-construccion-de-ciudadania>

Hernán, V. (2022, 12 mayo). Lesiones más comunes en jugadores de eSports.

Fisiolution. <https://fisiolution.com/lesiones-de-jugadores-de-esports/>

Holmes Place. (2024). Holmes Place Gimnasio Moraleja.

<https://www.holmesplace.com/es/es>

Instituto Nacional de Estadística. (s. f.-b). Instituto Nacional de Estadística.

(Spanish Statistical Institute).

<https://www.ine.es/nomen2/index.do?accion=busquedaRapida&subaccion=&numPag=0&ordenAnios=ASC&nombrePoblacion=Alcobendas&botonBusquedaRapida=Consultar+selecci%F3n>

Keh, A. (2019, 3 abril). Menos pizza, más yoga: los campeones de videojuegos empiezan a entrenar como atletas tradicionales. The New York Times.

<https://www.nytimes.com/es/2019/04/03/espanol/videojuegos-profesionales-entrenamiento.html>

Lérida, C; & Vázquez, J. (2020, 7 Octubre). Las fórmulas de valoración económica Observatorio de Contratación Pública.

<https://www.obcp.es/opiniones/las-formulas-de-valoracion-economica-problemas-practicos>

Lucidchart. (2019, 26 marzo). Cómo usar modelo de las 7'S de McKinsey

<https://www.lucidchart.com/blog/es/modelo-de-las-7-S-de-mckinsey#:~:text=A%20finales%20de%20los%20a%C3%B1os,las%207%20S%20de%20McKinsey.>

Meardon, D. E. (s. f.). Diagramas de gantt | Atlassian. Atlassian.

<https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>

Ministerio de Cultura y Deporte. (s.f.). Bono Cultura Joven. Recuperado el 9 de mayo de 2024, de <https://bonoculturajoven.gob.es/>

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones del Gobierno de España, (2023). Seguridad social: cotización / recaudación de trabajadores. <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#:~:text=Desde%20el%201%20de%20enero%20de%202023%2C%20el%20tipo%20de,ciento%20a%20cargo%20del%20empleado.>

Ministerio De Trabajo y Economía Social, M. (s. f.). Estadística de convenios colectivos de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Ministerio de Trabajo y Economía Social. [2024]. https://www.mites.gob.es/es/estadisticas/condiciones_trabajo_relac_laborales/CCT/welcome.htm#

Orús, A. (2023, 25 mayo). Videojuegos: jugadores por edad y género en España en 2022 | Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/481369/jugadores-de-videojuegos-en-espana-por-edad-y-genero/>

Pérez, J. R. (2023, 29 agosto). España es el quinto mayor mercado del videojuego en Europa: los datos de un sector en auge. Newtral. <https://www.newtral.es/industria-videojuego-espana/20230829/>

Ramírez, L. (2023, 1 marzo). Top 10 de los juegos de esports más populares.

Thinking For Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/los-10-juegos-de-esports-populares-tecnologia/>

Redacción Instalaciones Deportivas Hoy. (2022, 30 mayo). Los salarios en las

instalaciones deportivas de España. PORTAL PISCINAS E INSTALACIONES DEPORTIVAS. <https://portalhoy.es/los-salarios-en-las-instalaciones-deportivas-de-espana/>

Rodríguez, J. (2013, 9 mayo). El modelo de las 7S de McKinsey. Xtratexia.

<https://xtratexia.com/2013/05/03/el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey/>

Starfit fitness center. (2023, 20 diciembre). Gimnasio en Alcobendas Madrid |

STARFIT Fitness Center. Starfit. <https://starfit.club/>

Sydle. (2024, 6 febrero). Organización vertical y horizontal: ¿cuáles son las

diferencias? Descubre ejemplos. Blog SYDLE.

<https://www.sydle.com/es/blog/organizacion-vertical-y-horizontal-623dd8a4b820e763c7075d08>

Tecnologías de la información y de la comunicación en España. (s. f.-b).

<http://www.investinspain.org/es/sectores/tic>

Una economía abierta a los negocios. (2019c, mayo 17). Comunidad de Madrid.

[https://www.comunidad.madrid/inversion/madrid/economia-abierta-negocios-](https://www.comunidad.madrid/inversion/madrid/economia-abierta-negocios-0#:~:text=Madrid%20es%20el%20motor%20econ%C3%B3mico%20de%20Espa%C3%B1a&text=Madrid%20cuenta%20con%20el%20PIB,base%20industrial%20avanzada%20y%20potente.)

[0#:~:text=Madrid%20es%20el%20motor%20econ%C3%B3mico%20de%20Espa%C3%B1a&text=Madrid%20cuenta%20con%20el%20PIB,base%20industrial%20avanzada%20y%20potente.](https://www.comunidad.madrid/inversion/madrid/economia-abierta-negocios-0#:~:text=Madrid%20es%20el%20motor%20econ%C3%B3mico%20de%20Espa%C3%B1a&text=Madrid%20cuenta%20con%20el%20PIB,base%20industrial%20avanzada%20y%20potente.)



Valle, A. (2022, 8 agosto). Software necesario para usar tus Gafas de Realidad Virtual. PC Componentes. <https://www.pccomponentes.com/software-necesario-para-usar-tus-gafas-de-realidad-virtual>