

# **GIMNASIO BOUTIQUE PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**

## **CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE**

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



Realizado por: Alejandro Fernández Mantis & Aquiles Barra Astudillo

Grupo TFG: M41

Año Académico: 2022-2023

Tutor: Sergio Tobías Sidera

Área: Plan de empresa

## **Resumen del plan de empresa**

La esperanza de vida ha aumentado considerablemente en los últimos años y se prevé que siga en aumento. En este trabajo se analiza la viabilidad de apertura de un gimnasio boutique para personas de la tercera edad en el distrito de Patraix de Valencia. Se han revisado fuentes primarias de datos estadísticos para la toma de decisiones sobre la ubicación del gimnasio, y fuentes secundarias que respaldan la justificación teórica de los epígrafes.

El gimnasio boutique se está convirtiendo en una opción cada vez más popular en nuestra sociedad para proporcionar un estilo de vida saludable a las personas mayores. A estas edades se prefiere un gimnasio diseñado para satisfacer necesidades específicas, con actividades adaptadas y sin aglomeraciones, aunque esto conlleve un precio más elevado.

Se realiza un estudio de mercado que indica un crecimiento en la demanda actual de actividades físicas por parte de usuarios mayores de 65 años. Estos usuarios se benefician de las ventajas que estas actividades suponen para retrasar el deterioro fisiológico, anatómico, cognitivo y emocional.

Después de un análisis del entorno y el desarrollo del plan económico-financiero, se presenta el plan de empresa como una propuesta de valor centrada en un estilo de vida saludable, enfocado en actividades físico-deportivas, que incluyen actividades dirigidas, entrenamiento personalizado y programas de actividades acuáticas.

El análisis de los datos de la investigación respalda la viabilidad de establecer un gimnasio boutique enfocado en la tercera edad como una empresa rentable y exitosa, con beneficios positivos para la población de adultos mayores.

**Palabras clave:** gimnasio boutique, actividad física, tercera edad, estilo de vida.

## **Abstract**

Life expectancy has increased considerably in recent years and is expected to continue to increase. This paper analyzes the feasibility of opening a boutique gym for senior citizens in the Patraix district of Valencia. Primary sources of statistical data have been reviewed to make decisions about the location of the gym, and secondary sources that support the theoretical justification of the headings.

The boutique gym is becoming an increasingly popular option in our society to provide a healthy lifestyle for the elderly. At these ages, a gym designed to meet specific needs, with tailored and uncrowded activities, is preferred, even if this entails a higher price tag.

A market study is carried out which indicates a growth in the current demand for physical activities by users over 65 years of age. These users benefit from the advantages of these activities to delay physiological, anatomical, cognitive and emotional deterioration.

After an analysis of the environment and the development of the economic-financial plan, the business plan is presented as a value proposition focused on a healthy lifestyle, focused on physical-sports activities, including directed activities, personalized training and aquatic activity programs.

The analysis of the research data supports the feasibility of establishing a boutique fitness center focused on seniors as a profitable and successful business, with positive benefits for the senior population.

**Keywords:** boutique gym, physical activity, seniors citizens, lifestyle.

## Índice

1. Introducción.....	7
2. Identificación del proyecto.....	8
2.1 Misión .....	9
2.2 Visión .....	9
2.3 Valores.....	9
2.4. Modelo Canvas.....	9
3. Análisis estratégico.....	11
3.1. Análisis interno.....	11
3.1.1. Identidad de la empresa .....	11
3.1.2. Perfil estratégico de la empresa .....	12
3.1.3. Cadena de valor .....	13
3.1.4. Análisis de los recursos y capacidades .....	14
3.2. Análisis externo.....	15
3.2.1. Análisis del entorno general .....	15
3.2.2. Análisis del entorno competitivo .....	20
3.3. DAFO.....	21
3.4. DAFO CAME.....	22
3.5. Establecimiento de estrategias .....	23
3.5.1 Reloj estratégico.....	23
3.6. Objetivos.....	23
3.6.1. Objetivos estratégicos .....	23
3.6.2. Objetivos operativos.....	24
4. Plan de marketing .....	24
4.1. Investigación de mercados .....	24
4.1.2. Marco teórico de la investigación .....	24
4.1.3. Objetivos .....	25
4.1.4. Metodología.....	25
4.2. Plan de acción .....	26
4.2.1. Buyer persona .....	26
4.2.2. Colores corporativos, slogan y logo de la empresa .....	27
4.2.3. Decisiones de producto.....	27
4.2.4. Decisiones de precio .....	28
4.2.5. Decisiones de distribución.....	28
4.2.6. Decisiones de comunicación.....	30

4.2.7. Estrategias de patrocinio .....	31
5. Plan de operaciones.....	32
5.1. Descripción del lugar físico .....	32
5.2. Circulaciones y accesos .....	34
5.3. Materiales y equipamientos .....	35
5.4. Procesos de la empresa .....	35
6. Plan de recursos humanos.....	37
6.1. Organigrama.....	37
6.2. Perfil de puesto.....	38
6.3. Contratos .....	39
7. Plan jurídico.....	39
7.1. Requisitos legales.....	39
8. Plan económico-financiero y viabilidad.....	40
8.1. Inversión inicial y financiación.....	40
8.2. Balance de situación.....	41
8.3. Ingresos y gastos del año 1 .....	42
8.4. Cuenta de resultados a 5 años .....	43
8.5. Escenarios .....	44
8.6. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto .....	45
9. Responsabilidad social corporativa .....	46
10. Cronograma <i>to-start</i> .....	47
11. Conclusiones.....	48
12. Referencias bibliográficas .....	49
13. Anexos .....	56
Anexo 1. Encuesta de procedimiento en investigación de mercados .....	56
Anexo 2. Buyer persona 2 y 3.....	58
Anexo 3. Ejemplo de marquesina .....	59
Anexo 4. Ejemplo de buzoneo .....	60
Anexo 5. Página web .....	60
Anexo 6. Piscina y medidas.....	61
Anexo 7. Escalera lateral de la piscina .....	61
Anexo 8. Perfil de puesto.....	62
Anexo 9. Trámites para contratar trabajadores.....	64
Anexo 10. Proceso de constitución de la empresa .....	65
Anexo 11. Puesta en marcha de la empresa .....	66

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Características de la empresa</i> .....	11
<b>Tabla 2.</b> <i>Perfil estratégico de la empresa</i> .....	12
<b>Tabla 3.</b> <i>Frecuencia de práctica (horas) de la tercera edad en España por clase social</i> .....	18
<b>Tabla 4.</b> <i>Perfil estratégico del entorno</i> .....	19
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis de la competencia</i> .....	20
<b>Tabla 6.</b> <i>Buyer persona 1</i> .....	26
<b>Tabla 7.</b> <i>Cálculo de capacidad máxima de usuarios en el local</i> .....	28
<b>Tabla 8.</b> <i>Cronograma semanal de publicaciones en Facebook</i> .....	30
<b>Tabla 9.</b> <i>Ficha de procesos</i> .....	36
<b>Tabla 10.</b> <i>Perfil de puesto</i> .....	38
<b>Tabla 11.</b> <i>Inversiones</i> .....	40
<b>Tabla 12.</b> <i>Financiación</i> .....	40
<b>Tabla 13.</b> <i>Balance la situación</i> .....	41
<b>Tabla 14.</b> <i>Ingresos año 1</i> .....	42
<b>Tabla 15.</b> <i>Gastos año 1</i> .....	42
<b>Tabla 16.</b> <i>Cuenta de resultados a 5 años</i> .....	43
<b>Tabla 17.</b> <i>Escenario optimista</i> .....	44
<b>Tabla 18.</b> <i>Escenario pesimista</i> .....	44
<b>Tabla 19.</b> <i>Ratios financieros de interés</i> .....	45
<b>Tabla 20.</b> <i>Cronograma to-start</i> .....	47

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Resumen modelo de negocio de la empresa</i> .....	10
<b>Figura 2.</b> <i>Renta neta media por hogar en Valencia capital</i> .....	15
<b>Figura 3.</b> <i>Renta neta media por hogar en el distrito de Patraix, Valencia</i> .....	16
<b>Figura 4.</b> <i>Evolución de habitantes en el distrito de Patraix, Valencia</i> .....	17
<b>Figura 5.</b> <i>Habitantes mayores de 65 años en el distrito de Patraix, Valencia</i> ..	17
<b>Figura 6.</b> <i>Análisis de la matriz DAFO</i> .....	21
<b>Figura 7.</b> <i>Análisis de la matriz DAFO CAME</i> .....	22
<b>Figura 8.</b> <i>Logo de la empresa</i> .....	27
<b>Figura 9.</b> <i>Distribución de la instalación</i> .....	29
<b>Figura 10.</b> <i>Oportunidades de colaboración</i> .....	31
<b>Figura 11.</b> <i>Plano de la instalación y medidas</i> .....	33
<b>Figura 12.</b> <i>Mapa de circulaciones</i> .....	34
<b>Figura 13.</b> <i>Transición zona seca y zona húmeda</i> .....	34
<b>Figura 14.</b> <i>Mapa de procesos</i> .....	35
<b>Figura 15.</b> <i>Diagrama de flujo de forma de pago</i> .....	36
<b>Figura 16.</b> <i>Organigrama</i> .....	37

## 1. Introducción

El deporte y la actividad física toman un gran protagonismo en la sociedad actual y en el envejecimiento saludable (Díaz Abraham et al., 2019). Los gimnasios forman parte del núcleo de lo que significa una vida activa. En la medida que aumenta la esperanza de vida y se toma conciencia de la importancia de llevar un estilo de vida saludable, se produce un incremento en la actividad física de los adultos mayores.

Por todo esto, se presenta un modelo de negocio enfocado a la atención que merecen las personas mayores. Principal cuidado tiene el diseño de la instalación, un diseño cómodo donde el *target* encuentre bienestar emocional y la oportunidad de evitar el deterioro físico y cognitivo.

Según el estudio de Aparicio García-Molina et al. (2010), la realización de una actividad física regular no solo reduce los riesgos de sufrir enfermedades no transmisibles, la obesidad o el cáncer, sino que además supone un aporte activo indispensable para lograr un envejecimiento saludable: físico, cognitivo y emocional (Zagalaz Sánchez et al., 2017). En la actualidad, las instituciones privadas y públicas tienen un deber de atención a ese envejecimiento por la tendencia demográfica que marca la esperanza de vida, y que es particularmente alta en España. Según el Ministerio de Sanidad (2021), en el año 2020 España presentaba una media de 82,2 años de esperanza de vida al nacer. A cualquier edad, el ejercicio físico orientado a la salud ayuda a mejorar el estado físico, mental y social. Se han encontrado múltiples beneficios: cardiovascular, óseo y muscular, metabólico, psicosocial y cognitivo (Gracia & Marcó, 2000; Consejo Superior de Deportes, 2011).

Que se tenga una fuerte relación con el entorno en el que se encuentre el gimnasio, será fundamental: ayuntamientos, fundaciones, residencias y la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (2023).



Construir un gimnasio boutique para mayores, puede ser una excelente oportunidad de negocio, además de fomentar el cuidado y la calidad de vida de las personas mayores.

## **2. Identificación del proyecto**

Se diseña la creación de una empresa en el sector de actividades físico-deportivas. Un gimnasio boutique para personas de la tercera edad. En España, las personas mayores de 65 años representan el 19,3% de la población (Pérez Díaz et al., 2020).

La idea surge por la necesidad de realización de actividad física en personas mayores de 65 años. Estas personas deberían realizar 150 minutos de actividad física aeróbica moderada o bien actividades físicas aeróbicas intensas durante 75 minutos. A su vez, se recomienda -a este grupo de personas- aplicar como parte de su actividad semanal, actividades con diversos componentes, haciendo hincapié en el equilibrio funcional y en un entrenamiento de la fuerza muscular, tres o más días a la semana (Garatachea & Fernández, 2005; Organización Mundial de la Salud, 2022).

Se observa la ausencia de este grupo poblacional en gimnasios convencionales. La edad media de los usuarios de gimnasios en España se sitúa en 38 años y los gimnasios premium atraen a clientes de mayor edad (Arjona, 2018).

El 6% de los españoles prefieren como destino de jubilación la ciudad de Valencia (Valliniello, 2022). Según la estadística de turismo de la Comunidad Valenciana 2020 (Fundació Visit València, 2023), en el año 2019, la ciudad de Valencia registró 2,6 millones de viajeros, suponiendo un incremento del 20,9%, concentrando la ciudad un 33,1% de los viajes y 26% de las pernoctaciones de la provincia.

- **Core de la marca**

- **Nombre:** *Atenea Boutique*.
- **Propuesta de valor:** entrenamiento mediante actividades dirigidas con el fin de conseguir una mejora física del cliente, así como el mantenimiento de un estilo de vida saludable.

## 2.1 Misión

Ayudar, acompañar y enseñar el mantenimiento de un estilo de vida saludable mediante el ejercicio físico, inculcando a las personas el valor y los beneficios de la actividad física como método principal del bienestar, tanto físico como mental.

## 2.2 Visión

Ser referentes en el sector, reconocidos por la profesionalidad y un ambiente de carácter familiar.

## 2.3 Valores

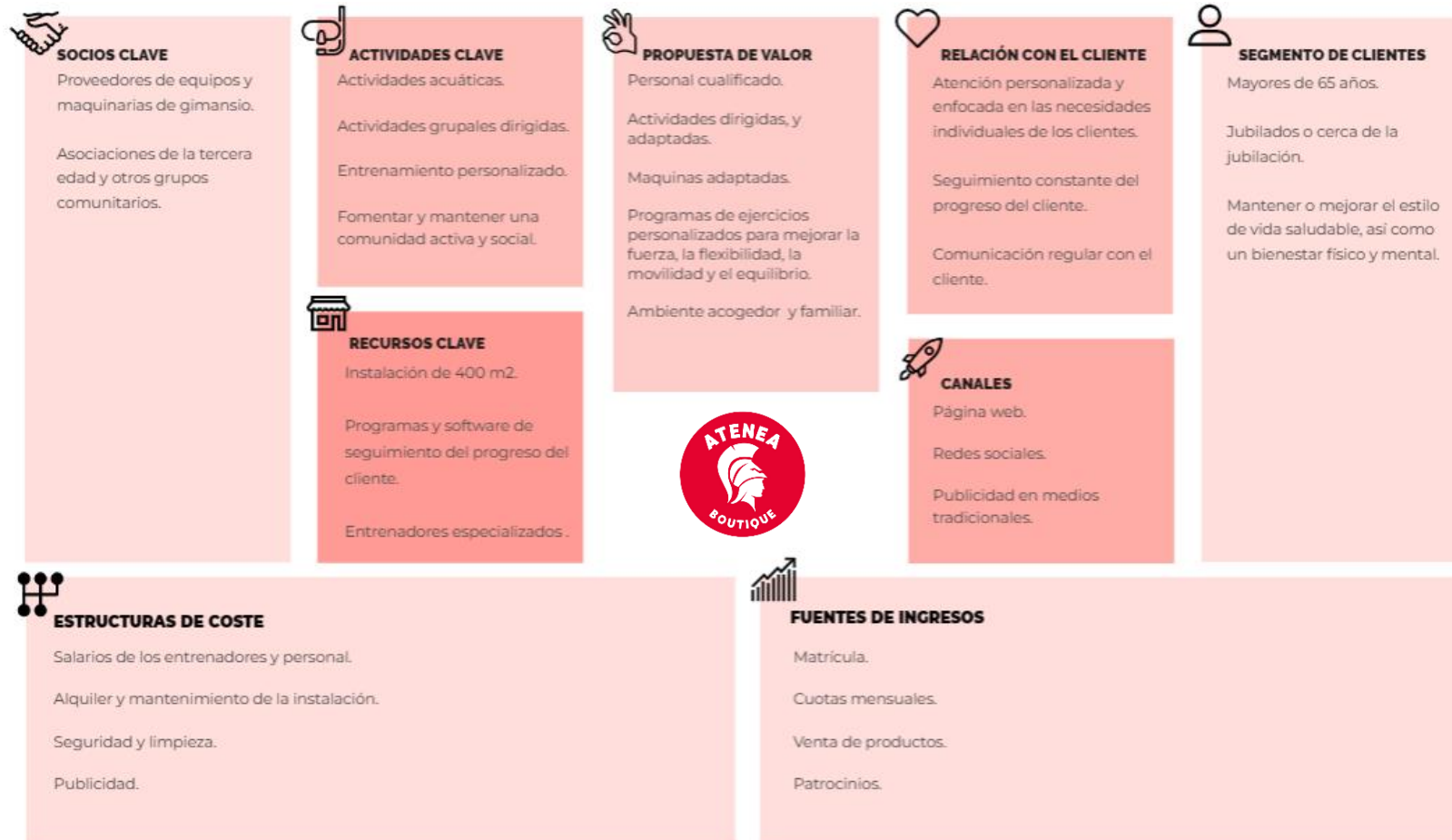
Empresa transparente en sus acciones con una ética de respeto e igualdad, comprometida con el bienestar del estado físico, social, cognitivo y emocional de las personas para mejorar su autoestima y calidad de vida.

## 2.4. Modelo Canvas

“El modelo Canvas es un referente para emprendedores y grandes compañías, que ha permitido transformar la manera en la que se percibían y hacían los negocios” (Ferreira-Herrera, 2015, p.74).

**Figura 1**

*Resumen modelo de negocio de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

### 3. Análisis estratégico

Se presenta el análisis interno y externo, DAFO, las estrategias y objetivos del plan de empresa gimnasio boutique para personas de la tercera edad.

#### 3.1. Análisis interno

En este análisis se describe la identidad, el perfil estratégico, la cadena de valor, recursos y capacidades.

##### 3.1.1. Identidad de la empresa

En la tabla 1 aparecen las características básicas de la empresa.

**Tabla 1**

*Características de la empresa*

<b>Características básicas de la empresa</b>	<b>Opciones</b>
<b>Ciclo de vida</b>	Crecimiento Madurez
<b>Tamaño</b>	PYME
<b>Actividad</b>	Sector de actividades físico-deportivas
<b>Propiedad</b>	Propiedad del capital: privada Estructura de la propiedad: dos socios
<b>Ámbito geográfico</b>	Local Instalaciones: una instalación
<b>Estructura jurídica</b>	Sociedad Limitada Laboral

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.1.2. Perfil estratégico de la empresa

En la tabla 2, se analiza el perfil estratégico de la competencia (línea roja), y el de la empresa que se presenta (línea negra).

**Tabla 2**

*Perfil estratégico de la empresa*

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA						
ÁREAS FUNCIONALES/FACTORES CLAVE		IMPACTO				
		MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL	Cartera de productos o servicios					
	Cuota del mercado					
	Imagen en el mercado					
	Marca					
	Diferenciación					
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Tipo de producción/servicio					
	Proceso productivo					
	Productividad					
	Estructura de costes					
	Calidad					
ÁREA FINANCIERA	Inversión (activo)					
	Deuda (pasivo)					
	Estructura financiera (pasivo/neto)					
	Rentabilidad					
	Solvencia					
ÁREA TECNOLÓGICA	I+D+i					
	Digitalización					
	Utilización de redes sociales					
	Desarrollo en el metaverso					
	Uso de NFTs					
RECURSOS HUMANOS	Selección de personal					
	Política de contratación					
	Formación o conocimientos					
	Habilidades					
	Clima laboral					
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	RSC y ética empresarial					
	Cultura empresarial					
	Estrategias competitivas					
	Liderazgo					
	Estructura organizativa					

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 2 se destaca, como principal diferencia el área de producción donde el servicio está exclusivamente diseñado y dedicado al público objetivo. Exceptuando el Ayuntamiento de Valencia, los demás competidores son franquicias dedicadas a la expansión, más que a las necesidades de los consumidores del servicio (de la Cámara, 2015).

### 3.1.3. Cadena de valor

La principal actividad de la empresa es la prestación de un servicio. En base a este conocimiento se contemplan dos bloques: actividades primarias y eslabones de apoyo.

- **Actividades primarias**

- **Controlables**

- *Marketing y ventas.* La fuente principal de publicidad será impresa y en redes sociales. A su vez, se tratará con otros negocios mediante convenios con el fin de conseguir una mayor difusión.
    - *Personal de contacto.* La persona encargada de la recepción es el primer contacto existente con el cliente. Por otro lado, se encuentran los monitores/entrenadores encargados de atender, asesorar o impartir clases al cliente.

- **No controlables**

- *Clientes.* Ante la dimensión de clientes que se pueden encontrar, se valora la comunicación para recibirles con una dedicación que atienda a sus necesidades, basada en el respeto y teniendo en cuenta que “el cliente siempre tiene la razón”; se les ofrecerá la mejor opción de desarrollo evitando riesgos innecesarios.
    - *Otros clientes.* La convivencia que se desarrolla dentro la instalación, entre los clientes. Es importante cuidar la educación y por tanto una medida clave es el cumplimiento de unas reglas generales y básicas de relación y utilización del espacio.

- **Actividades de apoyo**

- *Dirección general y recursos humanos.* Se valora la unidad y el apoyo de cada departamento y empleado. Además de cumplir con sus funciones, los empleados apoyarán a otros compañeros cuando el bienestar del cliente lo requiera como necesario. Para ello, se crea una comunidad fitness entre los empleados mediante la comunicación fluida y transparente con el fin de establecer lazos que formen un equipo de trabajo cooperativo y solidario.

- *Infraestructuras.* Local de 400 metros cuadrados, adaptado para la accesibilidad adecuada a cualquier punto de las instalaciones.

### **3.1.4. Análisis de los recursos y capacidades**

Se expresan los recursos tangibles e intangibles, y las capacidades funcionales y culturales.

#### **3.1.4.1. Identificación de recursos**

- Recursos tangibles:
  - Físicos o materiales: empleados, máquinas de fitness, material deportivo y acuático.
  - Financieros: contabilidad.
- Recursos intangibles:
  - Humanos: es imprescindible la cualificación y formación adecuada para el correcto desarrollo del servicio. Son recursos intangibles: el talento, las habilidades y los valores.
  - No humanos.
    - Tecnológicos: acceso por torno con tarjeta al gimnasio.

#### **3.1.4.2. Identificación de capacidades**

- Capacidades funcionales: el control funcional de los empleados, satisfacción laboral y del servicio, gestión de pagos, calidad y limpieza.
- Capacidades culturales: gestión ante posibles cambios.

#### **3.1.4.3. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades**

Ventaja competitiva.

- Relevancia: principalmente diferenciarnos por las habilidades y capacidades del personal, cualificado y con experiencia para el puesto de trabajo.

Mantener la ventaja competitiva.

- Durabilidad: con el fomento y la creación de una comunidad fitness los trabajadores mejoran su rendimiento de trabajo y pertenecen a un grupo

definido por criterios y principios propios en los que se apoyan mutuamente.

### 3.2. Análisis externo

Se analiza el entorno para obtener datos que nos ayudarán a alcanzar los objetivos de la empresa.

#### 3.2.1. Análisis del entorno general

Se analiza mediante PESTEL y se estudia el perfil estratégico del entorno.

##### 3.2.1.1. Análisis PESTEL

- **Análisis político**

Actualmente, el partido político que gobierna en la Comunidad Valenciana es el Partido Socialista del País Valenciano - Partido Socialista Obrero Español (PSPV-PSOE), en coalición con Compromís, Unidas Podemos y Esquerra Unida del País Valencia.

Por otro lado, el partido político que gobierna en el Ayuntamiento de Valencia es el PSPV-PSOE junto a Compromís. El alcalde Joan Ribó, pertenece al partido político Compromís.

- **Análisis económico**

Las figuras 2 y 3 respectivamente presentan la renta neta media por hogar tanto en Valencia capital como en el distrito de Patraix.

#### Figura 2

*Renta neta media por hogar en Valencia capital*



*Nota.* Elaboración propia a través del Instituto Nacional de Estadística, 2020.



**Figura 3**

*Renta neta media por hogar en el distrito de Patraix, Valencia*



*Nota.* Elaboración propia a través del Instituto Nacional de Estadística, 2020.

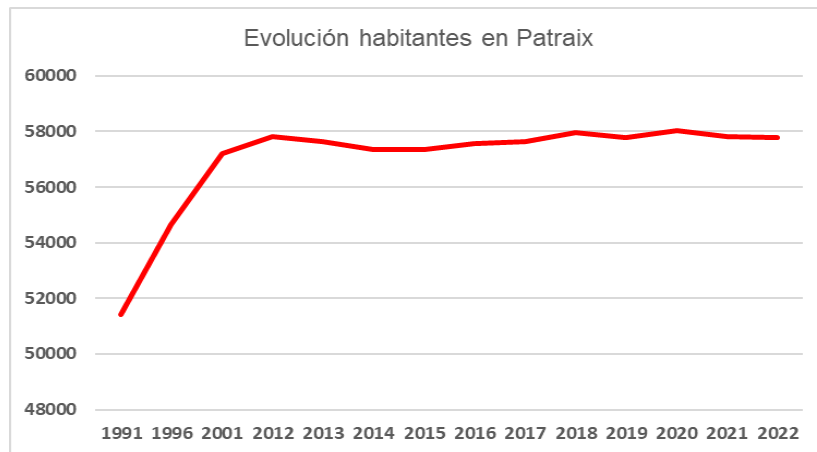
Se observa en ambas figuras, 2 y 3 respectivamente, cómo se produce un crecimiento exponencial de la renta neta media por hogar tanto en Valencia capital como en el distrito de Patraix. Enfocándonos en la figura 2, en el año 2015 la renta neta media se situaba en 29.104 euros (€), hasta el último registro en el año 2020 donde se sitúa en 33.154 €, se aprecia un aumento de 4.050 €, en cinco años.

- **Análisis social**

La figura 4 presenta la evolución de los habitantes en el distrito de Patraix de Valencia hasta el año 2022, así como el último registro de mayores de 65 años.

**Figura 4**

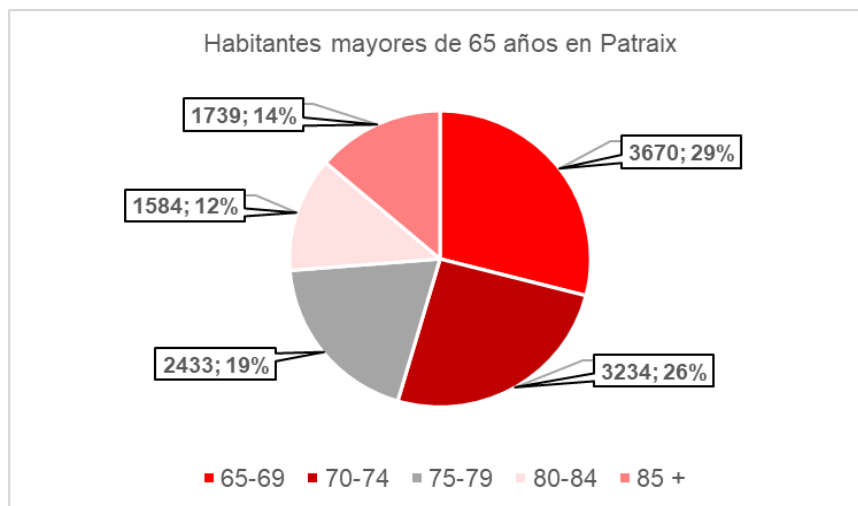
*Evolución de habitantes en el distrito de Patraix, Valencia*



*Nota.* Elaboración propia a través del Instituto Nacional de Estadística, 2020.

**Figura 5**

*Habitantes mayores de 65 años en el distrito de Patraix, Valencia*



*Nota.* Elaboración propia a través del Instituto Nacional de Estadística, 2020.

Como puede observarse en la figura 5 el distrito de Patraix cuenta con un total de 12.660 personas mayores de 65 años. A su vez, distritos cercanos como

Extramurs tiene un total de 48.617 habitantes y Ciutat Vella, centro y casco antiguo de Valencia, cuenta con 27.070 habitantes (Pérez, 2018).

En la tabla 3 se representa la frecuencia de práctica de las personas de la tercera edad, según el estudio (González Rivera et al., 2010), sobre los hábitos de estas personas en España; muestra las horas de actividad física que realiza este grupo poblacional según la clase social.

**Tabla 3**

*Frecuencia de práctica (horas) de la tercera edad en España por clase social*

		Clase social			
		Alta/media	Media/media	Media/baja	Total
Frecuencia de práctica (horas)	1	15,0%	7,2%	11,8%	<b>9,3%</b>
	2	40,0%	38,1%	52,9%	<b>41,7%</b>
	3	30,0%	33,0%	23,5%	<b>30,5%</b>
	>3	15,0%	21,6%	11,8%	<b>18,5%</b>
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* González Rivera et al. (2010).

La clase social baja tiende a asistir a centros de mayores y centros deportivos municipales, y su desplazamiento es a pie. La clase social media también concurre dichos establecimientos, aunque a su vez asisten a empresas deportivas o asociaciones. La clase social alta presenta una preferencia por actividades físicas organizadas en empresas deportivas o asociaciones. Asimismo, se ha observado que tanto en la clase social media como en la alta, un 30% de los individuos acude a las instalaciones mencionadas en automóvil (González Rivera et al., 2010).

- **Análisis tecnológico**

La inversión de la Comunidad Valencia en I+D+i ha aumentado un 25% en el año 2021 respecto al año 2014, llegando a la cifra de 1.300 millones de euros. Ha sido la comunidad con más crecimiento desde el año 2014, superando en 3,5 puntos la media española (Ferradas, 2021).

### 3.2.1.2. Perfil estratégico del entorno

En la tabla 4 se presenta el perfil estratégico del entorno con las dimensiones: políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

**Tabla 4**

*Perfil estratégico del entorno*

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO						
FACTORES CLAVE		IMPACTO				
		MN	N	I	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICA	Normativa mercantil					
	Normativa laboral					
	Legislación del sector					
	Política fiscal					
	Estabilidad del gobierno					
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Crecimiento del PIB					
	Tasa de desempleo					
	Inflación					
	Tipo de interés					
	Deuda pública					
DIMENSIÓN SOCIAL	Pirámide poblacional					
	Esperanza de vida					
	Tasa de natalidad					
	Distribución de la riqueza					
	Nivel de educación					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	I+D+i					
	Digitalización					
	Acceso a la tecnologías					
	Metaverso					
	Desarrollo de las redes sociales					

*Nota.* Elaboración propia.

Se ha realizado el perfil estratégico del entorno de Valencia en comparación con España, reflejado en la tabla 4. Los datos obtenidos son similares a los de España. A nivel político, existe una estabilidad del gobierno desde hace varios años. En cuanto a la dimensión económica hay que destacar el incremento del PIB gracias al retorno del turismo tras la pandemia sufrida por el coronavirus. Respecto a la dimensión social, la tasa de natalidad está por debajo de la media nacional, la esperanza de vida y el nivel de educación son similares a los de España (Obiol Menero, 1997). A nivel tecnológico, Valencia invierte más en I+D+i que otras comunidades y por encima de la media nacional, pero menos en el mundo del metaverso (Rubio, 2007; López Tarín, 2017; Mompó Morant, 2022).

### 3.2.2. Análisis del entorno competitivo

En la tabla 5 benchmarking se presenta el análisis de los principales competidores. De forma directa se tiene el Ayuntamiento de Valencia y centros de día, de forma indirecta, los gimnasios convencionales.

**Tabla 5**

*Análisis de la competencia*

	<b>Servicio</b>	<b>Atributos del servicio</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Precio</b>	<b>Target</b>
<b>Ayuntamiento de Valencia</b>	Actividades Físicas- Gimnasia	4 locales para realizar actividades	Plazas limitadas	Gratis	Pensionistas Mayores de 60 años
<b>Centro de día Abastos</b>	Animaciones socioculturales, talleres de estimulación cognitiva, rehabilitación y fisioterapia	4 zonas comunes, un gimnasio y un patio.	Sin actividades físicas	En función de ingresos	Mayores de 60 años
<b>Centro de día Albors</b>	Fisioterapia, rehabilitación funcional, actividad física guiada y animación sociocultural	Instalación de 650 m2	50 plazas	En función de ingresos	Mayores de 60 años
<b>Centros de día para mayores dependientes Tres Forques</b>	Actividades socioculturales	85 plazas	Sin actividades físicas	En función de ingresos	Mayores de 60 años

*Nota.* Elaboración propia.

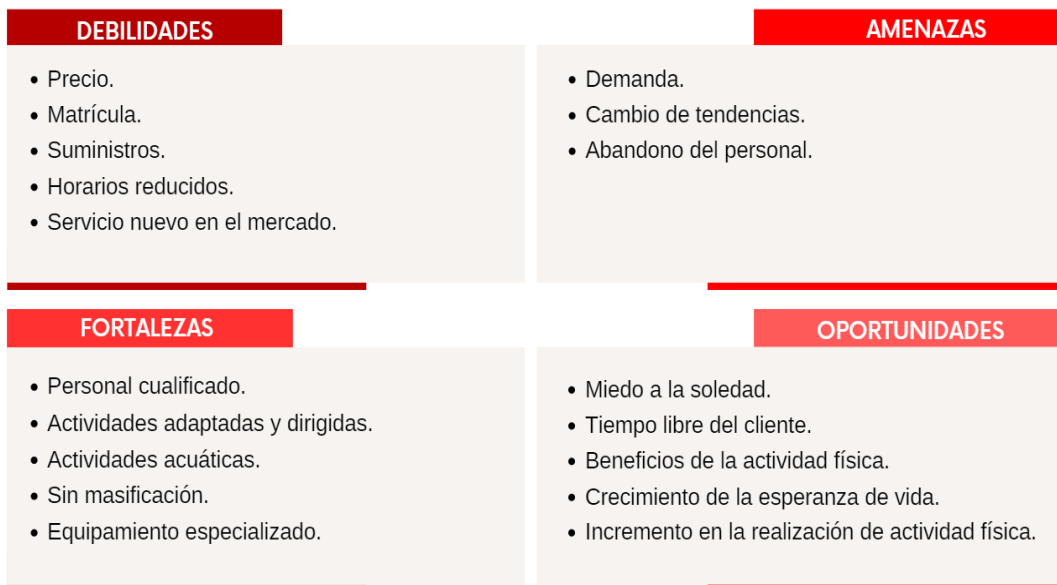
Como puede observarse la tabla 5 describe el servicio de los principales competidores, así como las desventajas, los precios y el público al que se dirigen. El Ayuntamiento de Valencia (2023), oferta clases de gimnasia gratuitas, sin embargo, dispone de plazas limitadas. Los centros de día se caracterizan por la rehabilitación mediante la fisioterapia y por las actividades socioculturales.

### 3.3. DAFO

La herramienta DAFO nos dará una visión global de los puntos fuertes y los puntos débiles, tanto externos como internos de la empresa.

**Figura 6**

*Análisis de la matriz DAFO*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 6, respecto a las debilidades, el precio y la matrícula inicial es bastante más elevado respecto a la competencia. A su vez, los horarios de apertura de la instalación se reducen. Hay que señalar también que este gimnasio es un nuevo servicio que se acaba de iniciar en el mercado, ante la experiencia de los ya existentes. En cuanto a las fortalezas, destaca la ausencia de masificación, así como el personal altamente cualificado y las actividades acuáticas con los beneficios que suponen para este grupo poblacional. Como amenaza, la demanda puede estar influenciada por factores externos como cambios en la economía, la salud y el bienestar. Al depender de un personal cualificado existe la dificultad de poder retener a estos ante la existencia de otros empleos mejor remunerados. Según la Fundación Atilano Sánchez Sánchez (2021), uno de los miedos de las personas mayores es la soledad, ir al gimnasio puede ser una oportunidad debido al carácter social que supone acudir a un gimnasio (del Barrio et al., 2010; Pérez Díaz et al., 2020). Además, el público objetivo por lo general está

jubilado por lo que tiene más tiempo libre para poder dedicarlo al mantenimiento de un estilo de vida saludable.

### 3.4. DAFO CAME

Después de conocer los elementos principales dentro de la matriz DAFO, se presenta la herramienta de análisis CAME para las acciones en respuesta.

#### Figura 7

##### *Análisis de la matriz DAFO CAME*

<p><b>CORREGIR DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el periodo del año en el que se registren menos inscripciones, ofrecer la inscripción con descuento en la matrícula.</li> <li>• Hacer un análisis de las horas de afluencia en la instalación para poder optimizar los horarios y minimizar el gasto de suministros.</li> </ul>	<p><b>AFRONTAR AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante la falta de conocimiento, dar a conocer los beneficios del ejercicio en la tercera edad para aumentar la demanda.</li> <li>• Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, fomentar una cultura de trabajo positiva, fomentar la flexibilidad y proporcionar retroalimentación regular.</li> </ul>
<p><b>MANTENER FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia y el conocimiento de los entrenadores puede atraer clientes y generar confianza.</li> <li>• Los resultados que obtengan los clientes debido a las actividades, atraerán y fidelizarán al cliente.</li> <li>• Realizar una correcta gestión de los horarios de las actividades.</li> </ul>	<p><b>EXPLOTAR OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al cliente a través de la motivación y haciéndole consciente de los beneficios de acudir al gimnasio.</li> <li>• Crear una comunidad, organizando actividades sociales y eventos para crear una sensación de comunidad entre los miembros.</li> <li>• Programas de entrenamiento personalizado.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 7, se exponen cómo se corrigen las debilidades, donde ofrecer descuentos promocionales es positivo para el consumidor (Vera Suárez, 2016). Se afrontan las amenazas elaborando contenido útil y explicativo sobre los beneficios de la actividad física en personas mayores (Froment & García, 2018). Se mantienen las fortalezas realizando una correcta gestión de las instalaciones, horarios y actividades, así como de los resultados que obtenga el cliente con el paso del tiempo. Por último, se explotan las oportunidades creando una comunidad con los usuarios que sirva de motivación social al cliente.

### **3.5. Establecimiento de estrategias**

Se establece una estrategia de diferenciación. Principalmente, el enfoque está dirigido al público objetivo (tercera edad) ofreciendo un servicio de calidad y la posibilidad de realizar diferentes actividades necesarias para el mantenimiento de un estilo de vida saludable, destacando las actividades acuáticas (Ruiz Pérez, 2017). Las residencias Orpea (2022), destacan que, a partir de los 65 años, el 30% de las personas sufre al menos una caída al año y un 50% a partir de los 80 años. Los beneficios de las actividades acuáticas son numerosos, tanto de orden fisiológico, como psicológico y relacional (Allo Olmos, 2015; Fortuño-Godes, 2017).

#### **3.5.1 Reloj estratégico**

En base a esta estrategia, la empresa se encuentra entre el número cuatro y cinco del *reloj estratégico*; es decir: estrategias orientadas a la diferenciación. Esta se caracteriza por incluir tanto un valor añadido como un precio alto.

### **3.6. Objetivos**

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos y operativos.

#### **3.6.1. Objetivos estratégicos**

Los objetivos están enfocados a asegurar el éxito del negocio y a satisfacer las necesidades de los clientes.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Mantener altos niveles de seguridad: la seguridad es una preocupación primordial para el público objetivo, especialmente cuando se trata de actividades físicas. Se necesita un equipamiento seguro y un personal capacitado en primeros auxilios y en la atención de emergencias médicas.
- Ofrecer una experiencia de entrenamiento personalizado: adaptado a sus objetivos personales y a una atención individualizada.
- Crear un ambiente acogedor y amigable (cálido y acogedor, centrado en un personal cercano y correcto).
- Ofrecer servicios complementarios. El ofrecimiento de servicios adicionales, por ejemplo: fisioterapia, masajes, actividades comunitarias.



Se han de identificar servicios complementarios que sean relevantes, actuales y atractivos.

### **3.6.2. Objetivos operativos**

Los objetivos operativos son los siguientes:

- Ofrecer programas de ejercicios personalizados: ayudarles en su salud, calidad de vida y bienestar, a través de un personal capacitado y con experiencia en trabajos con adultos mayores. Con objetivos alcanzables y un seguimiento hasta conseguir las metas propuestas.
- Ofrecer variedad de clases y de actividades.
- Proporcionar equipos e implementos adecuados. Centrarse en una alta calidad de estos y en equipos adaptados a los clientes con un bajo impacto en huesos y articulaciones, y un monitor de frecuencia cardiaca.
- Garantizar la seguridad y la higiene.

## **4. Plan de marketing**

El plan de marketing se basa en la investigación de mercados y en el plan de acción.

### **4.1. Investigación de mercados**

Como idea de negocio, se crea un gimnasio boutique para personas de la tercera edad donde se realizan actividades acuáticas, actividades de gimnasia dirigidas y entrenamiento personalizado dirigido o independiente. Según el Ministerio de Sanidad (2021a), la esperanza de vida ha aumentado 2,8 años desde el año 2006. Previsiones del Instituto para la Métrica y Evaluación de la Salud de la Universidad de Washington, sitúan a España en el año 2040 como el país con más esperanza de vida; alrededor de 85 años (Ochoa, 2022).

#### **4.1.2. Marco teórico de la investigación**

En base al análisis competitivo, se refleja la clara ausencia de actividades adaptadas al grupo poblacional de la tercera edad, así como la ausencia de este en gimnasios convencionales. Se investiga a continuación la disposición de pago

por uso exclusivo y adaptado a las necesidades de estas personas, además de conocer su opinión sobre la necesidad o no de este tipo de negocio.

#### **4.1.3. Objetivos**

Se presentan tres perspectivas distintas: la primera, el público objetivo (personas de la tercera edad); la segunda, familiares con parientes del *target*; tercera y última, personas cerca de la jubilación.

Los objetivos serán los siguientes:

- Conocer criterios preferentes para recomendar el servicio.
- Localizar si sus necesidades concuerdan con el servicio.
- Conocer a priori la opinión del público objetivo sobre la correspondencia “precio-servicio”.

#### **4.1.4. Metodología**

Proceso llevado a cabo en la investigación de mercados.

##### **4.1.4.1. Muestra**

Para la muestra, se realiza una segmentación de la población, muestreo por cuotas; es decir, la selección de sujetos no es aleatoria (Solaun, 2018). En la muestra poblacional, se utilizarán tres grupos de sujetos: cien personas de 65 años o más (público objetivo), cien personas de entre 62 y 64 años, y cien personas de entre 60 y 62 años; hay personas que acceden a la jubilación antes de los 65 años o reducen su jornada laboral a partir de los 60 años. Para todos ellos, se tratará de que el 50% sean hombres y 50% mujeres.

##### **4.1.4.2. Variables clave**

Se desarrolla un mismo formulario para cada grupo encuestado. Este formulario se realizará de forma presencial, bien puede ser preguntando a viandantes o en centros de día de la localidad. En el caso de no llegar a la muestra requerida, se recurrirá a procedimientos online.

##### **4.1.4.3. Procedimiento**

Se debe realizar una correcta investigación sobre el servicio que se va a ofrecer. El formulario presenta 9 preguntas (anexo 1). Algunas preguntas se

responden mediante la opción de “sí”, “no” o “no estoy seguro/a”; otras, serán de opción múltiple y respuestas cortas.

#### 4.1.4.4. Análisis de datos

El análisis estadístico de los datos recogidos se realizará con *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versión 26.0. Se calculará el porcentaje de las preguntas con opción de respuesta. A continuación, se codificará y se realizará un análisis de los datos obtenidos mediante la prueba de Ji-cuadrado (Montenegro y Pardo, 1998), para sacar conclusiones al respecto.

### 4.2. Plan de acción

En el plan de acción se indica el buyer, los colores corporativos y slogan, así como las decisiones de producto, distribución, comunicación y patrocinio.

#### 4.2.1. Buyer persona

La tabla 6 presenta el ejemplo de un posible cliente del gimnasio boutique para personas de la tercera edad. La información del buyer persona 2 y 3 se ve reflejada en el anexo 2.

**Tabla 6**

*Buyer persona 1*

 Persona 1	<b>DEMOGRAFÍA</b>			
	<b>Edad</b>	72	<b>Ingresos medios</b>	2.500€/mes
	<b>Nacionalidad</b>	Española	<b>Situación laboral</b>	Jubilado
	<b>Idioma</b>	Castellano	<b>Estado civil</b>	Casado
	<b>MOTIVACIONES</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>Motivaciones para entrenar</b>		<b>Tipo de motivación</b>	
<b>Objetivo de fitness</b>	Aprender ejercicios para implementar en su rutina		Salud	
Realizar actividad física 4 veces por semana	<b>ACTIVIDAD FÍSICA ACTUAL</b>			
<b>REDES SOCIALES</b>	<b>Tipo de ejercicio</b>			
Facebook	Sale a caminar 30 minutos diariamente			

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.2.2. Colores corporativos, slogan y logo de la empresa

Los colores que van a representar a la empresa van a ser principalmente el rojo y el blanco. El rojo concuerda con lo que se quiere transmitir y hacer sentir al cliente ya que se asocia a la prosperidad, a la fuerza, así como a la vitalidad, al dinamismo, a la buena salud, a la felicidad y la energía (Castillero, 2018). Por otro lado, representando los valores de la empresa, el blanco a nivel de marketing simboliza limpieza, bondad, pureza y es transmisor de elegancia (Francia, 2021). El slogan de la empresa será el siguiente:

**“La edad no es un límite”**

Se utiliza el tipo de letra Garamond. Esta es fácil de leer, tiene una estética de elegancia y aun reduciendo el tamaño de la letra sigue siendo visible (Publiprinters, 2021).

En la figura 8 se presenta el logo de la empresa.

#### Figura 8

*Logo de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.2.3. Decisiones de producto

El gimnasio boutique ofrece un servicio con tres actividades diferentes. Actividades acuáticas, actividades y entrenamiento dirigido. El horario del gimnasio se establece en función del análisis de los competidores, en este caso la instalación entre semana tendrá un horario de 7:00 a 17:00 horas. El fin de semana y días festivos, el horario de apertura es de 8:00 a 14:00 horas.

La sala fitness contará con material adaptado y adecuado para la realización de ejercicio específico en personas de la tercera edad. A su vez, la sala polivalente, también adaptada, contará con material pertinente para todo tipo de usuario.

#### 4.2.4. Decisiones de precio

El modelo de gimnasio se cataloga en la categoría premium. Analizada la competencia y hecho el cálculo de los gastos mensuales, se establecen los siguientes precios:

- Precio de matrícula: 50 €.
- Precio mensual: 70 €.

##### 4.2.4.1. Formas de pago

El pago se podrá realizar tanto en efectivo como con tarjeta en la propia instalación. Además, se ofrece la posibilidad de domiciliación bancaria en la que mensualmente se formalizará el pago de manera automática.

#### 4.2.5. Decisiones de distribución

El local se encuentra en la calle de Jesús 81, distrito de Patraix, Valencia. Las instalaciones tienen un total de 400 metros cuadrados. Cuenta con una piscina de iniciación en un espacio de 192.5 m<sup>2</sup>, una sala polivalente de 40 m<sup>2</sup>, una sala fitness de 45m<sup>2</sup> y la recepción con 10 m<sup>2</sup>. La tabla 6 presenta el cálculo de la capacidad máxima de los usuarios en el local.

En la tabla 7 se presenta la capacidad máxima de usuarios en el local.

**Tabla 7**

*Cálculo de capacidad máxima de usuarios en el local*

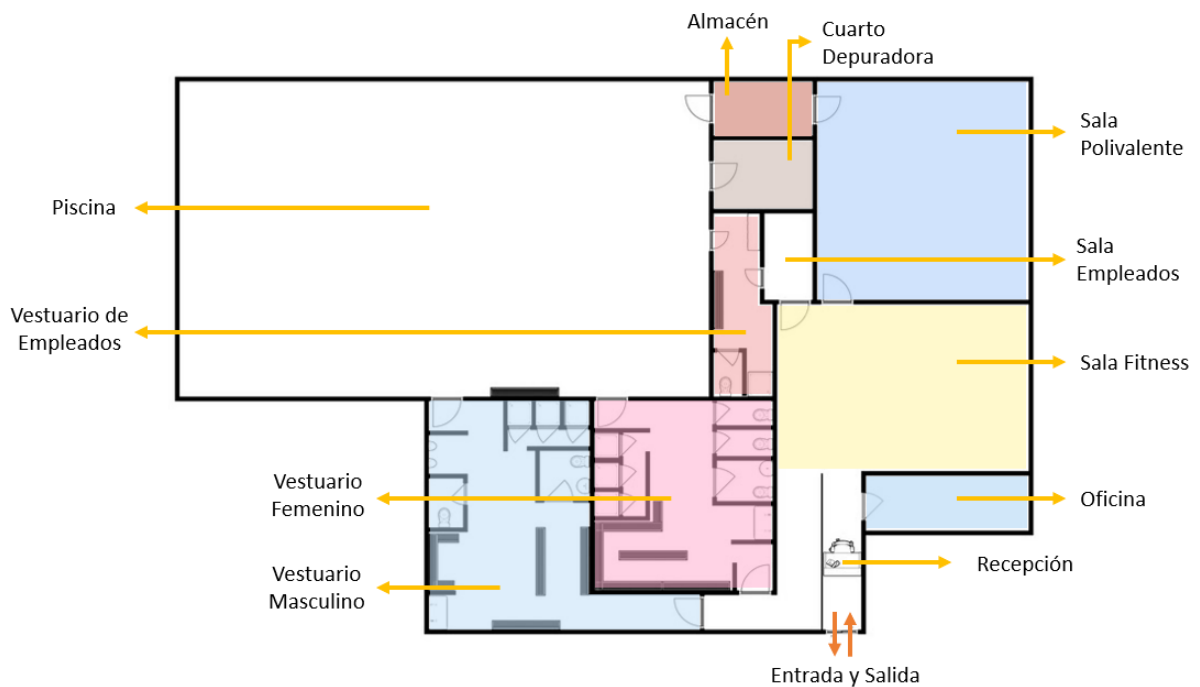
Espacios deportivos	Superficie (m <sup>2</sup> )	m <sup>2</sup> por usuario	Capacidad máxima
Sala Fitness	45	3	15
Sala Polivalente	40	3	13
Vaso cubierto 12.5 x 6 con 3 calles	75	8 usuarios por calle	24
<b>Capacidad máxima</b>	-	-	<b>52</b>

*Nota.* Elaboración propia.

En base al cálculo realizado en la tabla 7 se tiene en cuenta que, al contar con una instalación acuática, debe existir una zona seca ( $2\text{m}^2$ ) y una húmeda ( $1\text{m}^2$ ) (Martín de San Pablo, 2023, diapositiva 19), con el 50% de la capacidad mínima, que en este caso es de 26 usuarios, el vestuario colectivo debe tener una superficie mínima de  $78\text{ m}^2$ . El personal dispone de un vestuario de  $10\text{ m}^2$  y una sala de empleados de  $4\text{ m}^2$ . La distribución de la instalación se representa en la figura 9.

**Figura 9**

*Distribución de la instalación*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.2.6. Decisiones de comunicación

Se compaginará la publicidad tanto online como offline. Según los estudios (Hernández, 2015; Vicente, 2021), en relación con las redes sociales, reflejan que las personas comprendidas entre 55 y 70 años son las que más usan la red social de Facebook.

La inclusión en las redes sociales es una necesidad de obligada atención. El 85% de la población española utiliza redes sociales (García Fernández et al., 2015). En muchas ocasiones, un cliente se consigue de forma indirecta; es decir: mediante familiares más jóvenes que tengan información de este gimnasio boutique. Para ello, se crea un cronograma semanal de publicaciones en Facebook atendiendo a los mejores días y horas para publicar contenido en dicha red social (Samsing, 2021).

La tabla 8 describe el cronograma de publicación semanal en Facebook.

**Tabla 8**

*Cronograma semanal de publicaciones en Facebook*

DÍA	PUBLICACIÓN
LUNES	Post + Historia a las 10:00 am.
MIÉRCOLES	Post + Historia a las 11:00 am y a las 13:00 pm.
VIERNES	Post + Historia a las 10:00 am.

*Nota.* Elaboración propia.

Otra decisión de comunicación es el marketing de contenido; contenido relevante para hacer entender a las personas mayores los beneficios de la actividad física. Esto se realizará mediante flyers, marquesinas (anexo 3), buzono (anexo 4), publicaciones en redes sociales y actualizaciones en la página web (anexo 5). Además, se provocarán acciones que favorezcan la comunicación del *boca a boca* con el fin de atraer nuevos clientes. Esto se realizará ofreciendo al cliente una buena experiencia con el servicio.

#### 4.2.7. Estrategias de patrocinio

Se presentan los planes de patrocinio. Aquella empresa interesada en promocionar el gimnasio boutique podrá elegir entre los siguientes:

**Figura 10**

*Oportunidades de colaboración*

<p><b>SILVER SPONSORSHIP</b></p> <p>1.000€</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusión del logo en página web y redes sociales.</li> <li>▪ Inclusión del logotipo de la empresa en la mochila regalo a cada cliente.</li> <li>▪ Un máximo de 10 patrocinadores.</li> </ul>
<p>Plan Silver +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusión del logo en publicidad.</li> <li>▪ Publicidad de productos/servicios en redes sociales.</li> <li>▪ Inclusión del logotipo de la empresa en la camiseta regalo a cada cliente.</li> <li>▪ Un máximo de 5 patrocinadores.</li> </ul>	<p><b>GOLD SPONSORSHIP</b></p> <p>2.500€</p>
<p><b>PREMIUM SPONSORSHIP</b></p> <p>5.000€</p>	<p>Plan Gold +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicidad de productos/servicios en página web y local.</li> <li>▪ Publicidad estática, vinilo de 1.5 x 1 metros en el local.</li> <li>▪ Descuento del 50% en la matrícula de inscripción para familiares de la empresa.</li> <li>▪ Estampación del logotipo de la empresa en el uniforme de los trabajadores.</li> <li>▪ Un único patrocinador.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la figura 10, se prevén tres planes de patrocinio con diferentes características. El precio de cada plan es anual. El patrocinio nos aporta valor, crea una relación directa entre la empresa y el patrocinador, así como una fuente de ingresos (Montón Maza, 2015).



## 5. Plan de operaciones

En este apartado se presenta el lugar físico, circulaciones y accesos, equipamientos necesarios y procesos de la empresa.

### 5.1. Descripción del lugar físico

El local presenta una superficie de 400 metros cuadrados. A continuación, se clasifican los diferentes espacios de la instalación.

- *Espacios deportivos.*
  - Piscina.
  - Sala Fitness.
  - Sala Polivalente.
- *Espacios auxiliares.*
  - Almacén.
  - Oficina.
  - Sala empleados.
  - Vestuario empleados.
  - Vestuarios colectivos.
  - Cuarto de depuradora.

Como se observa en la figura 11 la orientación de la instalación (Curado Galván, 2019), tomando como referencia la piscina, va de oeste a este. En el lateral sur habrá ventanales. Al ser una instalación cubierta con piscina en su interior, la luz solar entra por norte y sur.

La piscina de la instalación está catalogada como una “piscina de enseñanza”. Atendiendo a las normas sobre las piscinas de enseñanza (Normas sobre Instalaciones Deportivas y para el Esparcimiento [NIDE], 2021, como se citó en Consejo Superior de Deportes, 2023), señalan que un vaso de enseñanza “E1” debe tener una dimensión de 12.5 metros de longitud y 6 metros de ancho (anexo 6). La profundidad del vaso debe tener un mínimo de 0.70 m y un máximo de 1 metro, en el caso de la piscina del gimnasio boutique cuenta con una profundidad de 0.90 m. Tiene cuatro escaleras, una de ellas de fácil acceso (anexo 7).

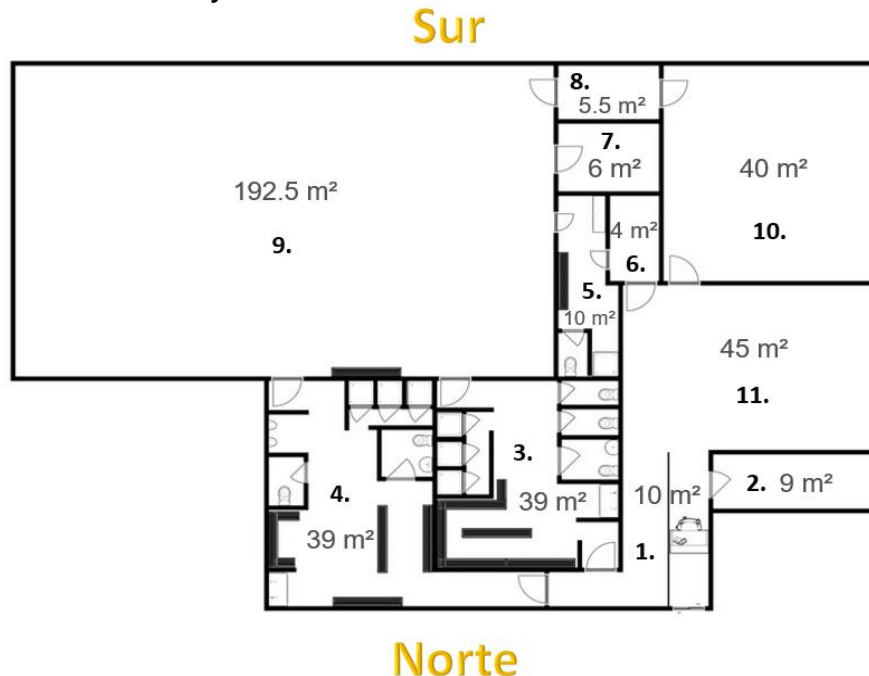
El vaso de la piscina es de fibra de vidrio. Este material inerte proporciona un bajo mantenimiento (Torres Mesa & Serrano Rincón, 2012); el agua no se deteriora por el abuso de productos químicos. La desventaja es que el coste inicial es más elevado que el de otros tipos de piscinas. La ventaja es la duración; el revestimiento necesita ser reemplazado cada nueve años. El calentamiento se realiza mediante una bomba de calor ecológica, tiene un precio menor que otras y una vida útil de veinte años.

El suelo de los vestuarios será de baldosa cerámica antideslizante, con pendiente suficiente dirigida hacia un desagüe sifónico cubierto por rejilla de acero inoxidable o PVC (García Parejo & García Sánchez, 2005; Piedra Dueñas, 2017).

La figura 11 presenta el plano de la instalación con las medidas de capacidad de cada una de las salas.

**Figura 11**

*Plano de la instalación y medidas*



- |                        |                            |                       |                       |
|------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Recepción.          | 4. Vestuario Masculino.    | 7. Cuarto Depuradora. | 10. Sala Polivalente. |
| 2. Oficina.            | 5. Vestuario de Empleados. | 8. Almacén.           | 11. Sala Fitness.     |
| 3. Vestuario Femenino. | 6. Sala de Empleados.      | 9. Piscina.           |                       |

*Nota.* Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

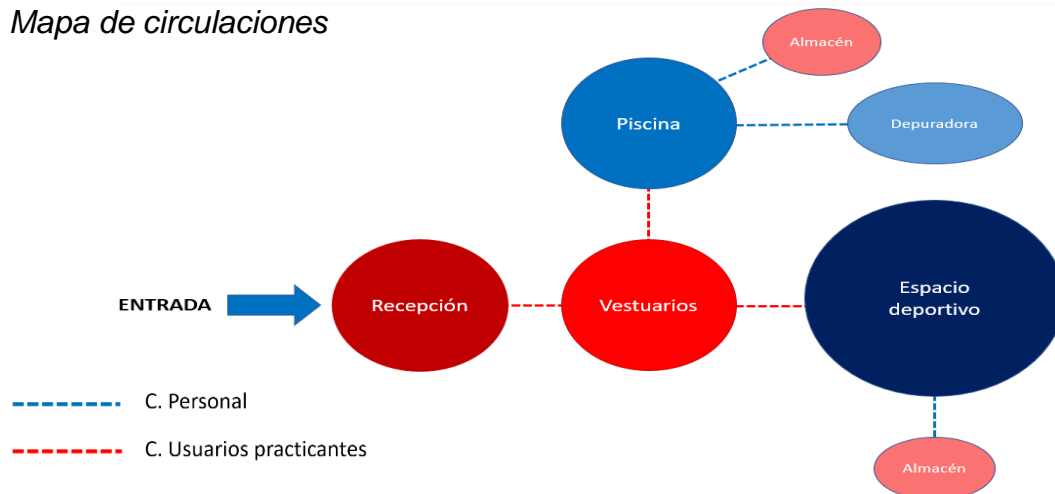
## 5.2. Circulaciones y accesos

Se representan las circulaciones de la instalación y la transición de zona seca y zona húmeda.

En la figura 12 se presenta el mapa de circulaciones de la instalación, teniendo en cuenta las circulaciones para los usuarios practicantes y el personal.

**Figura 12**

*Mapa de circulaciones*

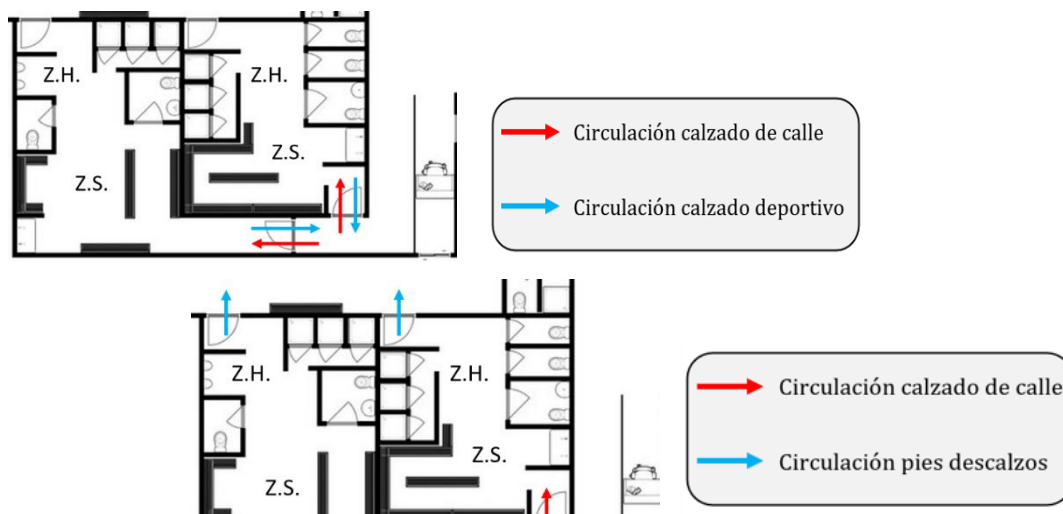


*Nota.* Elaboración propia.

Se presenta el plano de transiciones de zona seca y zona húmeda.

**Figura 13**

*Transición zona seca y zona húmeda*



*Nota.* Elaboración propia.

### 5.3. Materiales y equipamientos

De acuerdo con las indicaciones del Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE, 2018), un gimnasio exclusivo para personas de la tercera edad cuenta con máquinas de bajo impacto y fáciles de usar. Los materiales necesarios para el desarrollo del gimnasio se dividen en:

- Máquinas de cardio.
- Mancuernas.
- Máquinas de fuerza.
- Bandas de resistencia.
- Pelotas de ejercicio.
- Alfombrillas de yoga.

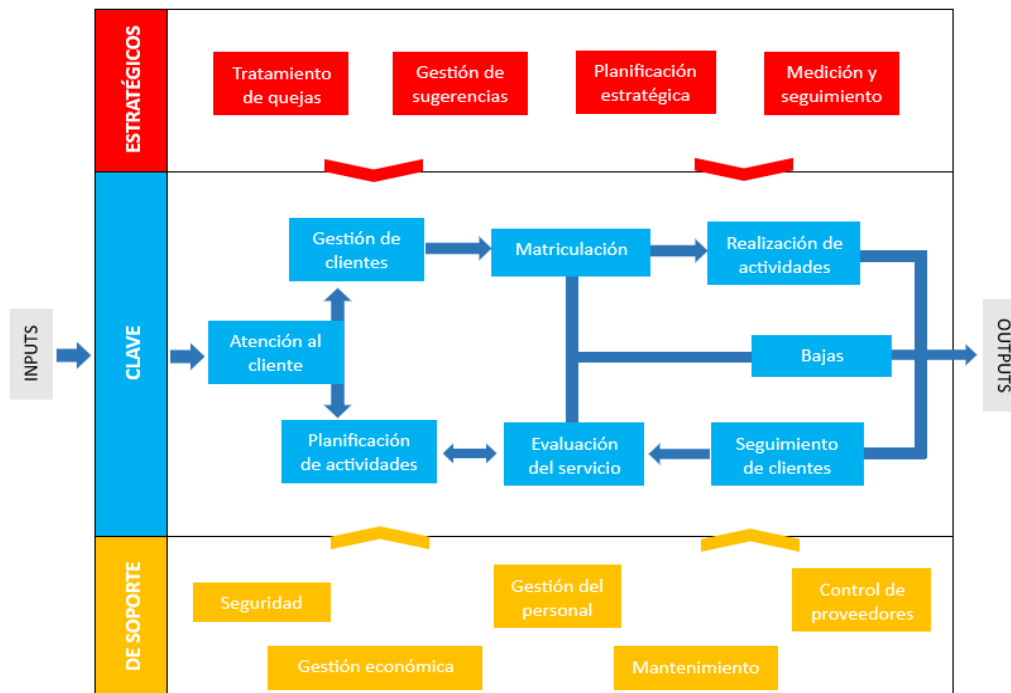
Para las actividades acuáticas serán necesarios churros, mancuernas ligeras y pullboy.

### 5.4. Procesos de la empresa

Se desarrolla un mapa de procesos de la empresa (figura 14), un diagrama de flujo de un proceso (figura 15) y una ficha de procesos.

**Figura 14**

*Mapa de procesos*



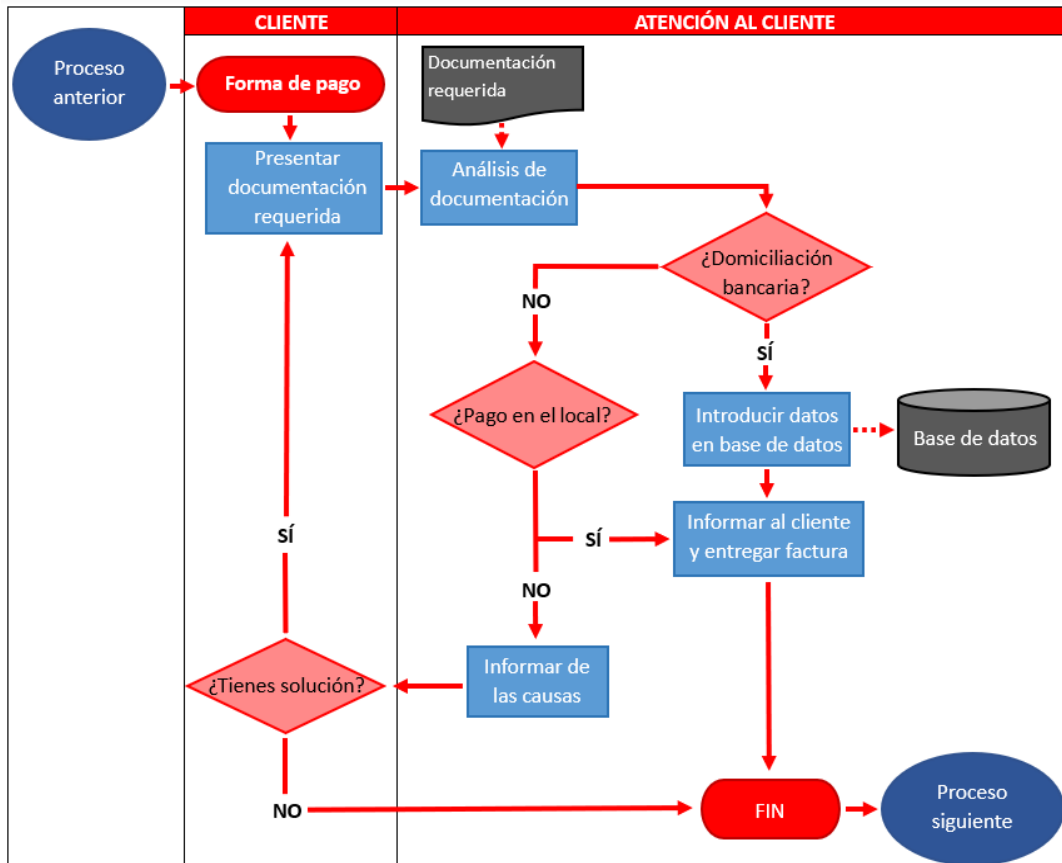
*Nota.* Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

En la figura 15 se reflejan ordenadas las actividades necesarias tanto las que se realizan por el cliente, como las que desarrolla el departamento de atención al cliente. De esta manera, se visualiza mediante el diagrama de flujo cómo se procede en este proceso.

**Figura 15**

*Diagrama de flujo de forma de pago*



Nota. Elaboración propia.

En la tabla 9 se presenta la ficha de procesos de la empresa.

**Tabla 9**

*Ficha de procesos*

Nombre del proceso: forma de pago	
<b>Input</b> Realización de la forma de pago.	<b>Responsable del proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recepcionista.</li> </ul>
<b>Output</b> Forma de pago definida.	<b>Clientes del proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Usuarios dados de alta.</li> </ul>

<b>Herramientas necesarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano.</li> <li>• Equipo informático.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de pagos mediante domiciliación bancaria.</li> <li>• N.º de pagos mensuales en el local.</li> <li>• N.º de pagos en efectivo.</li> <li>• N.º de pagos con tarjeta.</li> </ul>
<b>Información a tener en cuenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación requerida.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

## 6. Plan de recursos humanos

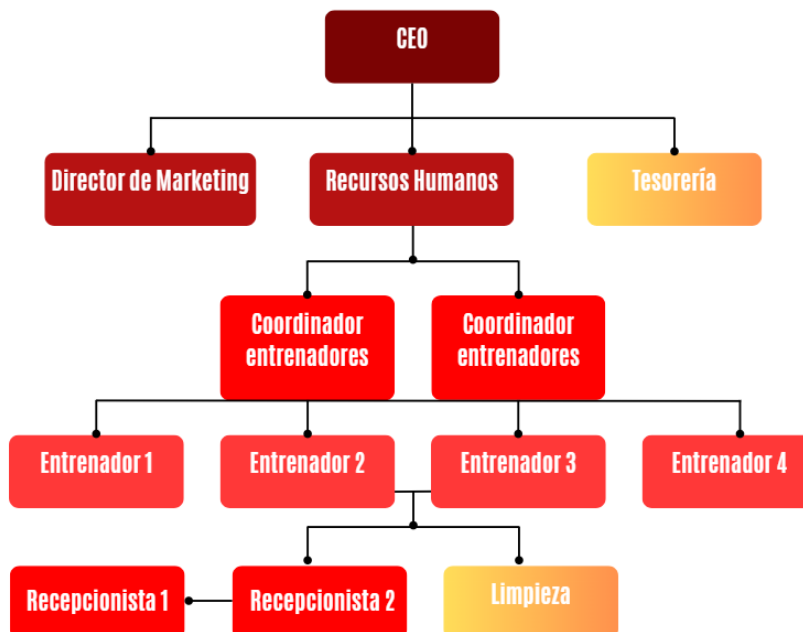
Se elabora el organigrama de la empresa y los perfiles de puesto.

### 6.1. Organigrama

En la figura 16 se presenta el organigrama de la empresa, en el que aparecen el número de personas que componen la empresa y se expone de forma jerárquica.

**Figura 16**

*Organigrama*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 16 la empresa se compone de un total de once personas. La tesorería y la limpieza son empresas subcontratadas.

## 6.2. Perfil de puesto

Se elabora un perfil para cada puesto de trabajo.

**Tabla 10**

*Perfil de puesto*

<b>Nombre del puesto</b>	CEO
<b>Objetivo del puesto</b>	Supervisión general de la empresa, incluyendo: el desarrollo de estrategias de crecimiento, supervisión de operaciones y gestión del equipo de trabajo.
<b>Principales funciones</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las operaciones diarias del gimnasio, incluyendo la gestión del personal, la programación de clases y la gestión de la relación con los clientes.</li> <li>• Gestionar el presupuesto y los recursos financieros del gimnasio, incluyendo la elaboración de presupuestos, la gestión de costos y la supervisión de ingresos.</li> <li>• Desarrollar y mantener relaciones estratégicas con proveedores, clientes y socios de la industria.</li> <li>• Supervisar el equipo de trabajo y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos.</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	Graduado en CAFYD con mención en Gestión deportiva y máster en administración y dirección de empresas.
<b>Experiencia profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa de 2 años en la industria del fitness y en la gestión de operaciones de negocio.</li> <li>• Experiencia en la gestión de equipos de trabajo y en la elaboración y ejecución de estrategias de crecimiento.</li> </ul>
<b>Destrezas técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>• Conocimiento en técnicas de negociación.</li> <li>• Conocimientos financieros.</li> </ul>
<b>Características personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Proactivo.</li> <li>• Organización.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

En la tabla 10 figuran las funciones, responsabilidades y requisitos del puesto del CEO de la empresa. El perfil de los puestos restantes se encuentra en el anexo 8.

### **6.3. Contratos**

En base al Servicio Público de Empleo Estatal (2023), se llevan a cabo dos tipos de contratos:

- Contrato indefinido.
- Contrato de naturaleza civil.

El primero se establece para la contratación de un empleado de la empresa, los trámites requeridos para la contratación son visibles en el anexo 9.

El contrato de naturaleza civil se lleva a cabo con empresas de subcontratación, uno para la limpieza, y otro, para la tesorería/administración y finanzas.

## **7. Plan jurídico**

Con el fin de conocer los tipos de empresa, se consulta a la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2023). Se toma decisión por una Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral. El número de socios es un mínimo de dos en su constitución, teniendo que ser tres en un plazo de 36 meses desde la creación de la empresa.

Que los socios no respondan con su patrimonio personal ante posibles deudas, al ser una Sociedad Limitada, es la causa principal de esta elección de forma jurídica.

### **7.1. Requisitos legales**

Se establecen los requisitos legales para la formación de una Sociedad Limitada Laboral:

- Inversión mínima de 3.002 €.
- Libro de inventarios y cuentas anuales.



- Libro de registro de socios.

El proceso de constitución y puesta en marcha se presenta en los anexos 10 y 11, respectivamente.

## 8. Plan económico-financiero y viabilidad

En este apartado se desarrolla el plan financiero de la empresa para comprobar su viabilidad. Se presenta: la inversión inicial, la financiación, el balance de la situación, ingresos y gastos del año uno, cuenta de resultados a cinco años, escenario optimista y pesimista, ratios financieros de interés, y valoración del proyecto.

### 8.1. Inversión inicial y financiación

En la tabla 11 se presentan las inversiones de la empresa.

**Tabla 11**

#### *Inversiones*

Inversiones	Precio (€)	Vida útil (años)	Amortizaciones (€)
Reforma local	25.000	25	1.000
Piscina	18.000	10	1.800
Material	550	5	110
Equipo informático	450	3	150
<b>TOTAL</b>	<b>44.000 €</b>		<b>3.060 €</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La financiación se realiza con un 20% (14.800 €) de recursos ajenos y un 80% (59.200 €) de recursos propios.

En la tabla 12 se describe la financiación de la empresa.

**Tabla 12**

#### *Financiación*

Financiación (€)	Fuente de financiación	Intereses (%)
14.800	BANCO SANTANDER	3,75

*Nota.* Elaboración propia.

## 8.2. Balance de situación

La tabla 13 presenta el balance de la situación de la empresa.

**Tabla 13**

*Balance de situación*

<b>ACTIVO</b>	<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>
44.000 €	59.200 €
	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	14.800 €
30.000 €	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
	0 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>
74.000 €	74.000 €

*Nota.* Elaboración propia.

### 8.3. Ingresos y gastos del año 1

Se representa mediante tablas los ingresos (tabla 14) y los gastos (tabla 15) del año uno de la empresa.

**Tabla 14**

*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	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por matrícula	3.000 €	2.000 €	2.250 €	2.000 €	1.500 €	1.250 €	1.000 €	1.500 €	1.200 €	1.100 €	1.250 €	1.250 €	19.300 €
Ingresos por cuotas	4.200 €	7.000 €	9.800 €	11.900 €	13.440 €	15.050 €	16.380 €	17.430 €	18.970 €	20.160 €	21.560 €	22.960 €	178.850 €
Ingresos por Tienda	840 €	1.400 €	1.960 €	2.380 €	2.688 €	3.010 €	3.276 €	3.486 €	3.794 €	4.032 €	4.312 €	4.592 €	35.770 €
Ingresos por patrocinios	756 €	1.260 €	1.764 €	2.142 €	2.419 €	2.709 €	2.948 €	3.137 €	3.415 €	3.629 €	3.881 €	4.133 €	32.193 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>8.796 €</b>	<b>11.660 €</b>	<b>15.774 €</b>	<b>18.422 €</b>	<b>20.047 €</b>	<b>22.019 €</b>	<b>23.604 €</b>	<b>25.553 €</b>	<b>27.379 €</b>	<b>28.921 €</b>	<b>31.003 €</b>	<b>32.935 €</b>	<b>266.113 €</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 15**

*Gastos año 1*

<b>GASTOS</b>													
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 €	36.000 €
Material	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Seguro	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Suministros	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	8.400 €
Publicidad	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
Página Web	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
Tesorería	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Limpieza	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Sueldos	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	13.400 €	160.800 €
Seguridad social	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	4.690 €	56.280 €
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>23.490 €</b>	<b>281.880 €</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

#### 8.4. Cuenta de resultados a 5 años

Se representan mediante una tabla los resultados previstos desde la creación de la empresa hasta el quinto año.

**Tabla 16**

*Cuenta de resultados a 5 años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por matrícula		19.300 €	25.090 €	31.363 €	37.635 €	41.399 €
Ingresos por cuotas		178.850 €	232.505 €	290.631 €	348.758 €	383.633 €
Ingresos por Tienda		35.770 €	46.501 €	58.126 €	69.752 €	76.727 €
Ingresos por patrocinios		32.193 €	41.851 €	52.314 €	62.776 €	69.054 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>266.113 €</b>	<b>345.947 €</b>	<b>432.434 €</b>	<b>518.920 €</b>	<b>570.812 €</b>
<b>GASTOS</b>						
Alquiler		36.000 €	37.800 €	41.580 €	45.738 €	50.312 €
Material		4.800 €	5.040 €	5.544 €	6.098 €	6.708 €
Seguro		1.200 €	1.260 €	1.323 €	1.389 €	1.459 €
Suministros		8.400 €	8.820 €	9.702 €	10.672 €	11.739 €
Publicidad		2.400 €	2.520 €	2.646 €	2.778 €	2.917 €
Página Web		2.400 €	2.520 €	2.646 €	2.778 €	2.917 €
Tesorería		4.800 €	5.040 €	5.292 €	5.557 €	5.834 €
Limpieza		4.800 €	5.040 €	5.393 €	5.770 €	6.174 €
Sueldos		160.800 €	176.880 €	203.412 €	244.094 €	268.504 €
Seguridad social		56.280 €	61.908 €	71.194 €	85.433 €	93.976 €
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>281.880 €</b>	<b>306.828 €</b>	<b>348.732 €</b>	<b>410.309 €</b>	<b>450.541 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>- 15.767 €</b>	<b>39.119 €</b>	<b>83.702 €</b>	<b>108.612 €</b>	<b>120.271 €</b>
Amortización		3.060 €	3.060 €	3.060 €	3.060 €	3.060 €
<b>EBIT (BAII)</b>		<b>- 18.827 €</b>	<b>36.059 €</b>	<b>80.642 €</b>	<b>105.552 €</b>	<b>117.211 €</b>
Impuesto sobre Beneficio		- 4.707 €	9.015 €	20.160 €	26.388 €	29.303 €
<b>NOPLAT</b>		<b>- 14.120 €</b>	<b>27.044 €</b>	<b>60.481 €</b>	<b>79.164 €</b>	<b>87.908 €</b>
Amortización		3.060 €	3.060 €	3.060 €	3.060 €	3.060 €
<b>FC Operativo</b>		<b>- 11.060 €</b>	<b>30.104 €</b>	<b>63.541 €</b>	<b>82.224 €</b>	<b>90.968 €</b>
CAPEX	- 44.000 €			- 44.000 €		
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 44.000 €</b>	<b>- 11.060 €</b>	<b>30.104 €</b>	<b>19.541 €</b>	<b>82.224 €</b>	<b>90.968 €</b>
<b>FC Acumulado</b>	<b>- 44.000 €</b>	<b>- 55.060 €</b>	<b>- 24.956 €</b>	<b>- 5.415 €</b>	<b>76.809 €</b>	<b>167.777 €</b>

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 16 se reflejan los resultados previstos desde el año 0 hasta el año 5 de ingresos, gastos, el flujo de caja operativo, el flujo de caja, y el flujo de caja acumulado el cual es positivo a partir del año 4.

## 8.5. Escenarios

Se considera realista el escenario que muestran los resultados anteriores. A continuación, se presenta mediante una tabla un escenario optimista (tabla 17) y otro pesimista (tabla 18).

En la tabla 17 se observa como el escenario optimista genera un aumento de ingresos y muestra que el plazo de recuperación es menor que en el escenario realista.

**Tabla 17**

*Escenario optimista*

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por matrícula	35%	30%	25%	15%
Ingresos por cuotas	35%	30%	25%	15%

CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	5%	5%	7%	7%
Material	5%	5%	7%	10%
Seguro	5%	5%	5%	5%
Suministros	5%	5%	7%	7%
Publicidad	5%	5%	5%	5%
Página Web	5%	5%	5%	5%
Tesorería	5%	5%	5%	5%
Limpieza	5%	7%	7%	7%
Sueldos	5%	7%	10%	5%

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 18 se muestra el escenario pesimista. Este refleja que la empresa sigue siendo viable, aunque el plazo de recuperación supera los 5 años.

**Tabla 18**

*Escenario pesimista*

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por matrícula	25%	20%	20%	10%
Ingresos por cuotas	25%	20%	20%	10%

CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	5%	7%	10%	10%
Material	5%	5%	10%	10%
Seguro	5%	5%	7%	7%
Suministros	5%	5%	10%	10%
Publicidad	5%	5%	7%	7%
Página Web	5%	5%	7%	7%
Tesorería	5%	7%	7%	5%
Limpieza	5%	10%	10%	10%
Sueldos	5%	15%	20%	15%

*Nota.* Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

## 8.6. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto

A continuación, se exponen los resultados del VAN, el TIR y el plazo de recuperación.

Según los resultados, debido a que el VAN es mayor que 0 y el TIR es mayor que el coste de la financiación, se determina la viabilidad del proyecto y se puede efectuar. El segundo año ya se producen los primeros beneficios. Sin embargo, debido al flujo de caja acumulado, los beneficios reales no se producen hasta los tres años y cinco meses, teniendo en cuenta la inversión inicial, los ingresos y los gastos; el plazo de recuperación se establece en 3,28 años.

En el año cinco, se establecen unos beneficios de más de 90.000 €, sumado el flujo de caja acumulado la empresa cierra el quinto año con unos beneficios de más de 167.000 €.

La tabla 19 presenta los ratios financieros de interés.

**Tabla 19**

*Ratios financieros de interés*

<b>Plazo de Recuperación</b>	<b>3,28</b>	años	<b>Tasa Descuento</b>	<b>8,86%</b>
<b>VAN</b>	<b>104.452,50 €</b>	<b>Efectuable</b>		
<b>TIR</b>	<b>46,52%</b>	<b>Efectuable</b>		

*Nota.* Elaboración propia.

## 9. Responsabilidad social corporativa

Se elabora un programa de sostenibilidad social enfocado a uno de los grupos poblacionales más vulnerables de la sociedad, las personas mayores (Guerrero & Yépez, 2015). El programa de sostenibilidad social contiene dos actividades gratuitas ofrecidas por *Atenea Boutique* para personas de la tercera edad. Los usuarios del gimnasio podrán realizar las dos actividades. Los usuarios no practicantes podrán inscribirse solo en la segunda actividad del programa que se describe a continuación.

En programa consiste en:

1. Clases de educación sobre la salud y el bienestar. En estas, se tratarán temas relacionados con la nutrición, el sueño, enfermedades comunes, prevención de lesiones y la importancia de la actividad física diaria para mejorar la calidad de vida.

Se realizará una clase por semana en la sala polivalente del gimnasio. Esta tendrá una duración de media hora y se impartirá los jueves de 16:30 a 17:00 horas.

2. Voluntariado para que las personas mayores tengan una vida social activa. Participar en actividades comunitarias, como pueden ser: ayudar en un comedor social, cuidar mascotas, organizar comida en un banco de alimentos, clasificar libros en bibliotecas, enseñar a los más jóvenes juegos de mesa, etcétera.

Este voluntariado se realizará en colaboración con el Ayuntamiento de Valencia, a través del programa “Voluntariat Esportiu de València” (Ayuntamiento de Valencia, 2023a), y otras organizaciones benéficas.

## 10. Cronograma *to-start*

Se elabora un cronograma por fases con las tareas requeridas previas a la apertura.

En la tabla 20 se reflejan las tareas necesarias a realizar con anterioridad a la apertura de la empresa. Este cronograma se divide en cuatro fases: la primera, consiste en obtener las licencias y permisos necesarios para llevar a cabo la reforma; en la segunda, se constituye la empresa y se realizan los trámites requeridos; en la tercera, se obtienen las licencias y autorizaciones para garantizar el cumplimiento de la normativa en materia de actividad física y deportiva; por último, se aborda la gestión de recursos humanos, las activaciones y los trámites de contratación y la apertura.

**Tabla 20**

*Cronograma to-start*

Tarea	Mes	2023				2024								
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
<b>Fase 1.</b>														
1	Licencia de obras	■	■											
2	Permiso de ocupación de vía pública		■	■										
3	Permiso de vertido de residuos			■	■									
4	Inicio de la reforma				■	■								
5	Comienzo con requisitos de apertura					■								
<b>Fase 2.</b>														
1	Constitución y registro de la empresa					■	■							
2	Trámites administrativos						■	■						
3	Puesta en marcha de la empresa						■	■						
<b>Fase 3.</b>														
1	Licencia de actividad							■	■					
2	Autorización sanitaria								■	■				
3	Inspección técnica									■	■			
4	Certificado de eficiencia energética										■	■		
5	Licencia de apertura											■	■	
<b>Fase 4.</b>														
1	Gestión de recursos humanos										■	■		
2	Preparación de apertura											■	■	
3	Activación												■	■
4	Trámites de contratación												■	■
5	Apertura e inauguración													■

*Nota.* Elaboración propia.



## 11. Conclusiones

El análisis de los datos y la investigación de mercado indican que hay una demanda creciente para un gimnasio boutique enfocado en la tercera edad. Este grupo poblacional aumenta considerablemente y dedica parte de su tiempo a un estilo de vida más saludable. Un gimnasio boutique para la tercera edad ofrece la oportunidad de mejorar la salud y bienestar físico y emocional.

El plan de empresa incluye una descripción detallada del modelo de negocio, la ubicación, el equipo necesario, servicios y programas, el personal requerido y los costos asociados. Se han tenido en cuenta estrategias de marketing y promoción para atraer y fidelizar.

Este trabajo se enmarca en la disposición para la creación de la empresa *Atenea Boutique*, beneficiosa para los clientes y la comunidad, como negocio rentable, con indicadores de aumento del grupo poblacional en los próximos años.

Se realiza una inversión significativa en equipos y personal capacitado para atender las exigencias concretas, que presenten las alternativas de desarrollo activo del público objetivo. La ubicación del gimnasio es estratégica, con instalaciones accesibles. La oferta de servicios es atractiva y variada, adaptada a las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

Un gimnasio boutique para las personas de la tercera edad es un negocio rentable, de éxito para la empresa y positivo para los clientes, si se presta atención a las necesidades específicas y se ofrece una experiencia óptima de “envejecimiento saludable” dirigida al desarrollo integral de la persona en sus dimensiones: física, cognitiva, afectiva, emocional, social...; criterios que se han atendido en la realización de este trabajo.

## 12. Referencias bibliográficas

- Allo Olmos, F. (2015). *Programa de actividades acuáticas para personas mayores*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica de Madrid]. [https://oa.upm.es/36397/1/TFG\\_FLAVIA\\_ALLO\\_OLMOS.pdf](https://oa.upm.es/36397/1/TFG_FLAVIA_ALLO_OLMOS.pdf)
- Aparicio García-Molina, V., Carbonell-Baeza, A. & Delgado Fernández, M. (2010). Beneficios de la actividad física en personas mayores. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 556-576. <http://hdl.handle.net/10481/37360>
- Arjona, M. (2018). Más usuarios en gimnasios, más maduros. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/mas-usuarios-gimnasios-mas-maduros/>
- Ayuntamiento de Valencia. (2023). Programa de actividades para personas mayores. <https://www.valencia.es/es/-/disfrutar-actividades-mayores>
- Ayuntamiento de Valencia. (2023a). Voluntariat Esportiu de València. <https://voluntariadodeportivo.com/va/inici/>
- Castillero, O. (2018). ¿Qué significa el color rojo en psicología? <https://psicologiaymente.com/psicologia/que-significa-color-rojo>
- Centro Internacional sobre el Envejecimiento. (2018). Gimnasios para la tercera edad: Beneficios y recomendaciones. [Gimnasios para la tercera edad: Beneficios y recomendaciones | CENIE](#)
- Confederación Española de Organizaciones de Mayores. (2023). <https://ceoma.org/>

Consejo Superior de Deportes. (2011). Guía de actividad física para el envejecimiento activo de las personas mayores. [https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2022-03/Guia\\_de\\_actividad\\_fisica\\_para\\_el\\_envejecimiento\\_activo.pdf](https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2022-03/Guia_de_actividad_fisica_para_el_envejecimiento_activo.pdf)

Consejo Superior de Deportes. (2023). NIDE 3: Normas reglamentarias piscinas de enseñanza 2021. <https://www.csd.gob.es/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas/normas-nide/nide-3-0>

Curado Galván, F. F. (2019). *Gestión energética: piscina municipal cubierta de Los Palacios y Villafranca*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla]. [idUS - Gestión energética: piscina municipal cubierta de Los Palacios y Villafranca](https://idUS-Gestion_energetica_piscina_municipal_cubierta_de_Los_Palacios_y_Villafranca)

De la Cámara Serrano, M. A. (2015). El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 47-54. <https://doi.org/10.6018/242941>

Del Barrio, E., Castejón, P., Sancho Castiello, M., Tortosa, M.A., Sundstrom, G. & Malmberg, B. (2010). La soledad de las personas mayores en España y Suecia: contexto y cultura. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 45(4), 189-195. <https://doi.org/10.1016/j.regg.2010.02.010>

Díaz Abraham, V., Bossio, M. & Justel, N. (2019). Towards a healthy aging: a systematic review about music and physical exercise as modulating factors. *Actualidades. Psicología*, 33(127), 113–141. <https://doi.org/10.15517/ap.v33i127.34975>

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2023). Elección de la forma jurídica. [Elección de la forma jurídica \(plataformapyme.es\)](https://plataformapyme.es)

- Ferradas, M. (2021). La inversión e innovación sitúa a la media de la Comunidad Valenciana por encima de la española. <https://valenciaplaza.com/inversion-en-innovacion-situa-media-comunitat-valenciana-por-encima-de-espaola>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fortuño-Godes, J. (2017). Relación entre el ejercicio físico y procesos cognitivos en las personas mayores. *Ágora para la Educación Física y el Deporte*, 19(1), 73-87. <https://doi.org/10.24197/aefd.1.2017.73-87>
- Francia, G. (2021). Significado del color blanco en psicología. <https://www.psicologia-online.com/significado-del-color-blanco-en-psicologia-5538.html>
- Froment, F. & García González, A. J. (2018). Beneficios de la actividad física sobre la autoestima y la calidad de vida en personas mayores. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (33), 3-9.
- Fundació Visit València. (2023). Estadística de turismo de la Comunidad Valenciana 2020. <https://fundacion.visitvalencia.com/>
- Fundación Atilano Sánchez Sánchez. (2021). ¿Cuáles son los miedos y fobias más comunes en personas mayores? <https://www.fundacionfass.org/general/cuales-son-los-miedos-y-fobias-mas-comunes-en-personas-mayores/>
- Garatachea, N. & De Paz Fernández, J. A. (2005). Cuantificación de la actividad física en personas mayores. *Revista Española de Geriátría y Gerontología*, 40(1), 47-52. [https://doi.org/10.1016/S0211-139X\(05\)74822-8](https://doi.org/10.1016/S0211-139X(05)74822-8)

- García Fernández, J., Herrera, L., Pérez Tur, F. & Valcarce, M. (2015). La utilización de las Redes Sociales en la industria del Fitness en España. *Materiales para la historia del deporte*, (18), 1-7.
- García Parejo, E. & García Sánchez, E. (2005). *El mantenimiento aplicado a las instalaciones deportivas*. Inde.
- González Rivera, M. M., Martín Rodríguez, M., Jiménez-Bennaty Navarro, J. E., Campos Izquierdo, A. & Del Hierro Pinés, D. (2010). Hábitos de actividad física y de las personas mayores en España y condición social. *Apunts. Educación física i esports*, 101, 87-98. <http://hdl.handle.net/11162/44646>
- Gracia, M. D. & Marcó, M. (2000). Efectos psicológicos de la actividad física en personas mayores. *Psicothema*, 12(2), 285-292.
- Guerrero, N. & Yépez, M. C. (2015). Factores a la vulnerabilidad del adulto mayor con alteraciones de salud. *SciELO*, 17(1).
- Hernández, G. (2015). El cambio publicitario del siglo XXI. *Lanzaluz*, 11(60), 59.
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). Renta neta media por hogar. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31250#!tabs-grafico>
- López Tarín, D. (2017). *Transparencia de las administraciones públicas en el ámbito de la inversión en investigación: un ejemplo de aplicación a la comunidad valenciana*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica de Valencia]. <http://hdl.handle.net/10251/89519>
- Martín de San Pablo, M. L. (2023). Espacios auxiliares: diseño, construcción y características funcionales. [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Material Facultad Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Universidad Europea de Madrid.

Ministerio de Sanidad. (2021). Habitantes, envejecimiento e indicadores de bienestar según comunidad autónoma. <https://www.sanidad.gob.es/gl/estadEstudios/sanidadDatos/tablas/tabla.htm>

Ministerio de Sanidad. (2021a). Esperanza de vida en España, 2019. [https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/estadisticas/inforRecopilaciones/ESPERANZAS\\_DE\\_VIDA\\_2019.pdf](https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/estadisticas/inforRecopilaciones/ESPERANZAS_DE_VIDA_2019.pdf)

Mompó Morant, J. (2022). *Caracterización de las pequeñas y medianas empresas productivas de la Comunidad Valenciana que realicen proyectos de inversión que supongan la implantación de nuevas líneas de producción o que conlleven mejoras o la modernización de las existentes*. [Trabajo Fin de Grado, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/188289>

Montenegro, A. & Pardo, C. E. (1998). Introducción al análisis estadístico de datos textuales, unidad de extensión. *Departamento de Matemáticas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá*.

Montón Maza, V. (2015). *Sport marketing: sport sponsorship*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Cantabria]. <http://hdl.handle.net/10902/7360>

Obiol Menero, E. M. (1997). Turismo y ciudad: El caso de Valencia. *Estudios turísticos*, (134), 3-21.

Ochoa, I. (2022). La esperanza de vida en España será la mayor del mundo en 2040. <https://igorochoa.net/2022/09/05/esperanza-de-vida-espana/>

Organización Mundial de la Salud. (2022). Actividad física. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

- Orpea Residencias. (2022). Beneficios de la terapia acuática para la salud de las personas mayores. <https://orpea.es/beneficios-de-la-terapia-acuatica-para-la-salud-de-las-personas-mayores/>
- Pérez Díaz, J., Abellán García, A., Aceituno Nieto, P. & Ramiro Fariñas, D. (2020). Un perfil de las personas mayores en España, 2020. Indicadores estadísticos básicos. *CSIC*, (25), 1-39. <http://hdl.handle.net/10261/241145>
- Pérez, R. M. (2018). Historia de calles y barrios de Valencia. <https://calles.valenciaactua.es/distrito-ciutat-vella/>
- Piedra Dueñas, R. (2017). Ciudad deportiva, Rugby Valladolid. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/30307>
- Publprinters. (2021). 7 tipos de letras para títulos para captar la atención. <https://blog.publprinters.com/7-tipos-de-letras-para-titulos-para-captar-la-atencion/#:~:text=Garamond,tama%C3%B1o%20sigue%20siendo%20muy%20legible.>
- Rubio, C. H. (2007). La inversión en I+D+i en España: un análisis comparativo. *Anuario jurídico y económico escorialense*, (40), 569-590.
- Ruiz Pérez, L. M. (2017). Competencia motriz acuática: una cuestión de edades. *Revista de Investigación en Actividades Acuáticas*, 1 (1), 16-22.
- Samsing, C. (2021). Los mejores días para publicar en redes sociales. <https://blog.hubspot.es/marketing/mejor-hora-para-publicar-en-redes-sociales>
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2023). Guía de contratos – Introducción. [Contrato Indefinido | Servicio Público de Empleo Estatal \(sepe.es\)](https://www.sepe.es/contrato-indefinido)

- Solaun, A. (2018). 3 claves para calcular la muestra adecuada en tu investigación de mercado. <https://www.wearetesters.com/investigacion-de-mercados/3-claves-para-calcular-la-muestra-adecuada-en-tu-investigacion-de-mercado>
- Torres Mesa, A. M. & Serrano Rincón, A. M. (2012). *Investigación de mercados a fin de identificar la aceptación de productos con diseños innovadores en fibra de vidrio, para contemplar la implementación de una nueva línea de producto en la empresa “Fibra de vidrio Girardot”*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Bogotá]. <http://hdl.handle.net/10554/11052>
- Valliniello, M. (2022). Segundo destino elegido por los españoles para jubilarse. <https://www.larazon.es/madrid/20220428/7ypbgaie2neg3jufqndgnntufq.html>
- Vera Suárez, C. G. (2016). *Percepción del consumidor respecto a las ofertas de descuentos empleados como técnica promocional*. [Tesis Doctoral, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15808>
- Vicente Carmona, M. (2021). Los internautas de entre 55 y 70 años son los que más utilizan Facebook. [https://www.65ymas.com/sociedad/internautas-entre-55-70-anos-son-mas-utilizan-facebook\\_33314\\_102.html](https://www.65ymas.com/sociedad/internautas-entre-55-70-anos-son-mas-utilizan-facebook_33314_102.html)
- Zagalaz Sánchez, M. L., Castro López, R., Valdivia Moral, P. & Cachón Zagalaz, J. (2017). Relación entre autoconcepto físico, ansiedad y personalidad manifestada en usuarios de gimnasios. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (32), 53-57.



### 13. Anexos

#### Anexo 1

Encuesta de procedimiento en investigación de mercado.

¿Sexo?

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

¿Edad?

60-62

62-64

Más de 65

¿Ha visitado algún gimnasio anteriormente? En caso de ser afirmativo ¿Cuál ha sido su experiencia?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Tiene claro el servicio que ofrece el gimnasio Atenea Boutique?

Si

No

No estoy seguro/a

¿El gimnasio Atenea Boutique cumpliría con las necesidades de actividad física necesarias para usted?

Si

No

No estoy seguro/a

¿Se daría de alta en el gimnasio Atenea Boutique sabiendo que ofrece actividades acuáticas, entrenamientos y actividades dirigidas?

Sí

No

No estoy seguro/a

¿Cuáles son los objetivos físicos que le gustaría lograr al inscribirse en Atenea Boutique?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Le preocupa algún problema de salud o lesión a la hora de realizar actividad física en el gimnasio Atenea Boutique?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Tiene alguna limitación financiera que debamos tener en cuenta al ofrecer opciones de membresía?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Teniendo en cuenta las actividades que se realizan. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

menos de 50 euros/mes

60 - 70 euros/mes

más de 70 euros/mes


¿Considera que debamos conocer alguna necesidad obviada anteriormente?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Nota.** Elaboración propia.

**Anexo 2**

Buyer persona 2 y 3

 Persona 2	DEMOGRAFÍA			
	<b>Edad</b>	67	<b>Ingresos medios</b>	3.000€/mes
	<b>Nacionalidad</b>	Inglesa	<b>Situación laboral</b>	Jubilado
	<b>Idioma</b>	Castellano/inglés	<b>Estado civil</b>	Divorciado
	MOTIVACIONES			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>Motivaciones para entrenar</b>		<b>Tipo de motivación</b>	
<b>Objetivo de fitness</b>	Conocer gente y empezar a cambiar el estilo de vida		Social y salud	
Conseguir un hábito diario de actividad física				
	ACTIVIDAD FÍSICA ACTUAL			
<b>REDES SOCIALES</b>	<b>Tipo de ejercicio</b>			
Ninguna	Sedentario			

Nota. Elaboración propia.

 Persona 3	DEMOGRAFÍA			
	<b>Edad</b>	76	<b>Ingresos medios</b>	2.000€/mes
	<b>Nacionalidad</b>	Española	<b>Situación laboral</b>	Jubilada
	<b>Idioma</b>	Castellano	<b>Estado civil</b>	Casada
	MOTIVACIONES			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>Motivaciones para entrenar</b>		<b>Tipo de motivación</b>	
<b>Objetivo de fitness</b>	Conocer gente para poder entrenar en grupo		Social	
Mantenerse en forma				
	ACTIVIDAD FÍSICA ACTUAL			
<b>REDES SOCIALES</b>	<b>Tipo de ejercicio</b>			
Facebook	Camina una hora diaria y en verano nada 5 días/semana en la playa.			

Nota. Elaboración propia.

### Anexo 3

Ejemplo de marquesina

**ATENEA**  
BOUTIQUE

**LA EDAD  
NO ES  
UN LÍMITE**

**Calle de Jesús, 81. Patraix**

Lunes a viernes 7:00 - 17:00  
Fin de semana y festivo 8:00 - 14:00

*Nota.* Elaboración propia.

### Anexo 4

Ejemplo de buzoneo



Nota. Elaboración propia.

### Anexo 5

Página web

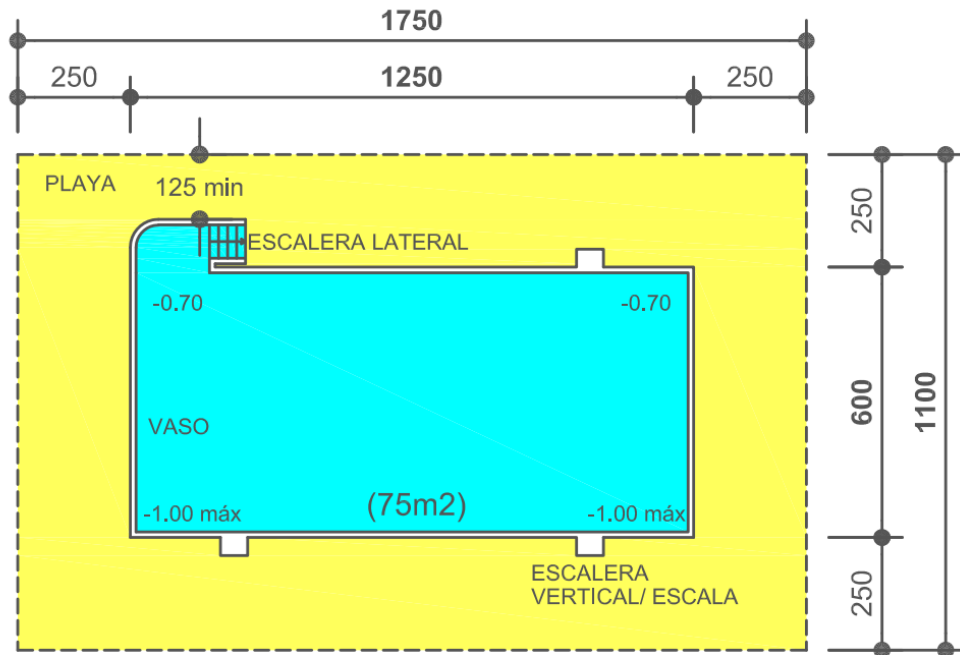


Nota. Elaboración propia.

Fernández Mantis & Barra Astudillo

**Anexo 6**

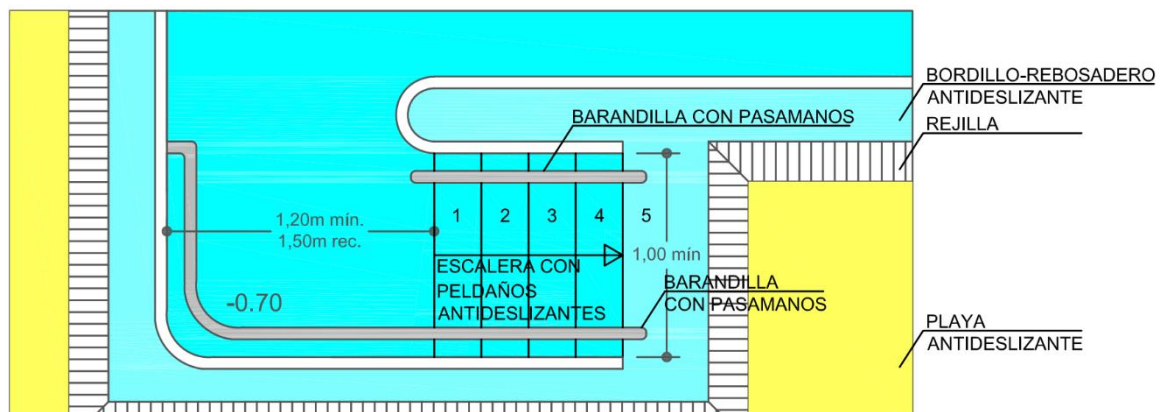
Piscina y medidas



Nota. NIDE, 2021 (Consejo Superior de Deportes, 2023).

**Anexo 7**

Escalera lateral de la piscina



Nota. NIDE, 2021 (Consejo Superior de Deportes, 2023).

**Anexo 8**

## Perfil de puesto

<b>Nombre del puesto</b>	Director de Marketing
<b>Objetivo del puesto</b>	Liderar y ejecutar todas las iniciativas de marketing para atraer a los clientes. Debe comprender las necesidades y deseos de los clientes de la tercera edad.
<b>Principales funciones</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar estrategias de marketing</li> <li>- Colaborar con el o los recepcionistas encargados de las ventas.</li> <li>- Realizar investigaciones de mercado</li> <li>- Crear y coordinar campañas publicitarias, en medios impresos, medios publicitarios o patrocinios.</li> <li>- Supervisar y gestionar el presupuesto de marketing del gimnasio</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	Licenciatura en Marketing o algún campo relacionado.
<b>Experiencia profesional</b>	Experiencia en gestión de presupuestos de marketing y planificación estratégica
<b>Destrezas técnicas</b>	Creatividad y capacidad para desarrollar soluciones innovadoras de marketing.
<b>Características personales</b>	Habilidad para gestionar múltiples proyectos simultáneamente y cumplir con los plazos fijados.

*Nota.* Elaboración propia.

<b>Nombre del puesto</b>	Coordinador de entrenadores
<b>Objetivo del puesto</b>	Planificar y organizar los programas de entrenamientos
<b>Principales funciones</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asignar tareas y responsabilidades de los entrenadores, asegurando un buen desempeño</li> <li>- Proporcionar retroalimentación y apoyo para mejorar</li> <li>- Mantener registros y documentación sobre el progreso de los entrenadores y usuarios de la instalación</li> <li>- Mantenerse actualizado en cuanto a las tendencias y mejores prácticas en el área de entrenamiento deportivo, y aplicarlos para mejorar los programas existentes.</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	CAFYD
<b>Experiencia profesional</b>	Experiencia en creación de informes y presentaciones.
<b>Destrezas técnicas</b>	Fuertes habilidades de organización y planificación
<b>Características personales</b>	Habilidades de liderazgo y comunicación

*Nota.* Elaboración propia.

<b>Nombre del puesto</b>	Encargado de Recursos humanos
<b>Objetivo del puesto</b>	Garantizar que el personal tenga los recursos y herramientas necesarias para brindar un servicio de calidad.
<b>Principales funciones</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la selección, contratación y capacitación del personal, incluyendo entrenadores, recepcionistas y otros miembros.</li> <li>- Asegurarse que el personal tenga la capacitación necesaria para brindar un excelente servicio al cliente y para garantizar la seguridad de los clientes y empleados.</li> <li>- Realizar evaluaciones del desempeño del personal</li> <li>- Coordinar los salarios, bonificaciones y planes de seguro</li> <li>- Mantener información personal de los contratados</li> </ul>
<b>Nivel académico</b>	Licenciatura en recursos humanos, administración de empresas u otros.
<b>Experiencia profesional</b>	Experiencia previa en la gestión de recursos humanos en la industria del fitness o en una industria similar
<b>Destrezas técnicas</b>	Habilidades de comunicación , conocimiento de leyes laborales y reglamentos aplicables. Capacidad para trabajar en equipo
<b>Características personales</b>	Habilidades de liderazgo y gestión de la diversidad.

*Nota.* Elaboración propia.



<b>Nombre del puesto</b>	Entrenador
<b>Objetivo del puesto</b>	Guiar a los adultos mayores hacia una vida más activa y saludable.
<b>Principales funciones</b>	
Diseñar planes de entrenamiento personalizados que se ajusten a las necesidades y objetivos de cada cliente. Proporcionar la orientación y el apoyo de un uso adecuado del equipo de entrenamiento Monitorear y evaluar el progreso de los clientes Fomentar una atmósfera positiva y motivadora. Realizar evaluaciones físicas y de salud	
<b>Nivel académico</b>	CAFYD
<b>Experiencia profesional</b>	Experiencia previa en el trabajo con adultos mayores y conocimiento de la población
<b>Destrezas técnicas</b>	Capacidad para diseñar planes de entrenamiento adaptados a las necesidades y limitaciones de los clientes
<b>Características personales</b>	Capacidad para fomentar la motivación

*Nota.* Elaboración propia.

## Anexo 9

Trámites para contratar trabajadores.

Trámites que tienen que realizar las empresas

- Inscripción de la empresa (para las empresas que vayan a contratar trabajadores por primera vez)
- Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados)
- Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social
- Alta de los contratos de trabajo
- Comunicación de apertura del centro de trabajo
- Obtención del calendario laboral

*Nota.* Plataforma PYME, 2023.

## Anexo 10

### Proceso de constitución de la empresa.

- Registro Mercantil Central: Certificación negativa del nombre de la sociedad
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (o comunidad autónoma): Calificación de la Sociedad Laboral
- Notario: Escritura pública
- Consejerías de Hacienda de las CC.AA.: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados

NOTA: Las sociedades laborales gozan con carácter general de una bonificación del 99% en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, y exención en este Impuesto sobre las cuotas devengadas por operaciones societarias de constitución y aumento del capital.

- Registro de Sociedades Laborales del Ministerio de Trabajo y Economía Social (o de la comunidad autónoma): Inscripción de la empresa en el Registro de Sociedades Laborales
- Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa en el Registro
- Agencia Tributaria (AEAT): Número de identificación fiscal

*Nota.* Plataforma PYME, 2023.

## Anexo 11

### Puesta en marcha de la empresa.

<b>Trámites generales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agencia Tributaria (AEAT): <a href="#">Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores</a></li><li>• Agencia Tributaria (AEAT): <a href="#">Impuesto sobre Actividades Económicas</a> (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios)</li></ul>
<b>Trámites en caso de contratar trabajadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tesorería General de la Seguridad Social: <a href="#">Afilación de trabajadores</a> (en el supuesto de que no estén afiliados)</li><li>• Tesorería General de la Seguridad Social: <a href="#">Inscripción de la empresa</a></li><li>• Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma: <a href="#">Comunicación de apertura del centro de trabajo</a></li></ul>
<b>Trámites según la actividad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Otros organismos oficiales y/o registros: <a href="#">Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros</a></li></ul>
<b>Trámites en caso de contratar trabajadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tesorería General de la Seguridad Social: <a href="#">Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social</a></li><li>• Inspección Provincial de Trabajo: <a href="#">Obtención del calendario laboral</a></li><li>• Servicio Público de Empleo Estatal: <a href="#">Alta de los contratos de trabajo</a></li></ul>
<b>Trámites complementarios</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficina Española de Patentes y Marcas: <a href="#">Registro de signos distintivos</a></li></ul>
<b>Trámites según la actividad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuntamientos: <a href="#">Licencia de actividad</a></li></ul>
<b>Trámites generales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridades de certificación: <a href="#">Obtención de un certificado electrónico</a></li><li>• Registro Mercantil Provincial: <a href="#">Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad</a></li><li>• Registro Mercantil Provincial: <a href="#">Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales</a></li><li>• Tesorería General de la Seguridad Social: <a href="#">Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social</a></li></ul>

*Nota.* Plataforma PYME, 2023.