



# CENTRO DE BELLEZA CON SPA

---

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

---



# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>0. Introducción: Modelos de plan de negocio</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>1. Modelo de Plan de Negocio: Centro de belleza con SPA</b>                   | <b>13</b> |
| 1.1 Definición de las características generales del proyecto                     | 13        |
| 1.2 Presentación de los emprendedores  | 15        |
| 1.3 Datos básicos del proyecto   | 16        |
| <b>2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa</b>              | <b>21</b> |
| 2.1 Entorno económico  | 21        |
| 2.2 Entorno sociocultural  | 23        |
| 2.2 Entorno normativo  | 24        |
| 2.3 Entorno tecnológico  | 25        |
| <b>3. Actividad de la empresa</b>  | <b>29</b> |
| 3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa                          | 29        |
| 3.2 Factores determinantes de éxito en el sector                                 | 33        |
| <b>4. Proceso de prestación del servicio</b>                                     | <b>37</b> |
| 4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio                         | 37        |
| 4.2 Subcontrataciones  | 39        |
| 4.3 Aprovisionamientos / Gestión de stock  | 40        |
| 4.4 Procedimientos y controles de calidad  | 41        |
| 4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos                              | 42        |
| <b>5. El mercado</b>   | <b>45</b> |
| 5.1 Definición del mercado   | 45        |
| 5.2 La competencia   | 49        |
| 5.3 Análisis DAFO  | 52        |
| <b>6. La comercialización del servicio</b>                                       | <b>55</b> |
| 6.1 Presentación de la empresa y sus servicios                                   | 55        |
| 6.2 Acciones de promoción  | 56        |
| 6.3 Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia | 57        |
| 6.4 Acciones de promoción  | 58        |
| 6.5 Prescriptores  | 60        |
| <b>7. La localización de la empresa</b>  | <b>63</b> |
| 7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección                           | 63        |
| 7.2 Terrenos, edificios, instalaciones   | 64        |
| 7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento                           | 65        |
| <b>8. Recursos humanos</b>   | <b>69</b> |
| 8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear                            | 69        |
| 8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos                         | 70        |
| 8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión                               | 71        |
| 8.4 Perfil de las personas que se contratarán y selección de personal            | 72        |
| 8.5 Formas de contratación   | 74        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>9. Plan económico-financiero</b>                                   | <b>77</b>  |
| <b>9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto</b>                 | <b>77</b>  |
| <b>9.2 Financiación del proyecto</b>                                  | <b>80</b>  |
| <b>9.3 Política de amortizaciones</b>                                 | <b>81</b>  |
| <b>9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales</b> | <b>83</b>  |
| <b>9.5 Evolución de los costes variables</b>                          | <b>85</b>  |
| <b>9.6 Evolución de los costes fijos</b>                              | <b>86</b>  |
| <b>9.7 Política de circulante</b>                                     | <b>88</b>  |
| <b>9.8 Cuentas de resultados previsionales</b>                        | <b>89</b>  |
| <b>9.9 Balances de situación previsionales</b>                        | <b>91</b>  |
| <b>9.10 Previsiones de tesorería</b>                                  | <b>94</b>  |
| <b>9.11 Punto de equilibrio</b>                                       | <b>95</b>  |
| <b>9.12 Ratios del proyecto</b>                                       | <b>96</b>  |
| <b>9.13 Flujo de caja</b>   | <b>97</b>  |
| <b>9.14 Rentabilidad del proyecto</b>                                 | <b>98</b>  |
| <b>10. Aspectos formales del proyecto</b>                             | <b>101</b> |
| <b>10.1 Elección de la forma jurídica</b>                             | <b>101</b> |
| <b>10.2 Protección jurídica</b>                                       | <b>102</b> |
| <b>10.3 Autorizaciones y permisos</b>                                 | <b>103</b> |
| <b>10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales</b>                | <b>104</b> |
| <b>11. La innovación</b>  | <b>109</b> |
| <b>11.1 Elementos innovadores</b>                                     | <b>109</b> |
| <b>12. Planificación temporal de la puesta en marcha</b>              | <b>113</b> |

## 0. Introducción







# 0. Introducción

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.



## Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se ha trabajado con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio. Indicamos la relación de las mismas, su descripción y la forma de aplicarlas sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)

- **Guías de Oportunidades de Negocio.-** Las guías son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de Guías de Oportunidades de Negocio aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se empleó las, siguientes Guías de Oportunidad de Negocio:

- Guía nº 74.- Spa

- **Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio.-** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice con ligeras modificaciones es la referencia seguida en este Plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento en el que se recoge información específica sobre los elementos necesarios en la puesta en marcha y consolidación de un proyecto.

Cómo aplicarla.- esta guía es un documento de consulta directa en la que el usuario encontrará respuestas dentro del propio texto o el enlace para obtener más información sobre la cuestión que le interese. Destacamos por su utilidad la relación de organismos y recursos de apoyo a emprendedores que contiene la guía.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no sólo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.

Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activado hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.





- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc. relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Tutoriales de la Pyme.-** Documentos basados en las Memofichas sobre temas de interés para la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa. Están concebidos como complemento de las Memofichas ya que, facilitan el acceso a éstas desde una óptica diferente, orientada a responder a las necesidades genéricas de información por parte de los usuarios.

Cómo aplicarlos.- Desplegando el índice de los Tutoriales el usuario podrá conocer los temas en los que se estructuran y el contenido de los mismos. Tras seleccionar los que sean de su interés es posible realizar una lectura guiada de las Memofichas sin perder el acceso a los ejemplos prácticos de las mismas.

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen alguno de los Manuales.

- **Manual de autoevaluación de la innovación.-** Herramienta informática diseñada para ayudar a las empresas en la correcta implantación y desarrollo de un sistema de Gestión de la Innovación.

Cómo aplicarlo.- Tras instalar el programa el usuario deberá seguir las indicaciones del mismo para obtener un informe personalizado del estado de la innovación en la empresa. Además el programa incluye informes sectoriales, de benchmarking y módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Herramienta que facilita la correcta presentación formal de un Plan de Negocio, además de permitir el trabajo conjunto sobre un mismo proyecto por parte de dos o más personas.

Cómo aplicarlo.- Tras descargar el programa e instalarlo, el usuario podrá optar por configurar su propio índice de Plan de Empresa o seguir alguno de los ejemplos facilitados por el propio programa.



## Formación para emprendedores y empresarios

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos, en los que se imparten conocimientos necesarios para la creación, gestión y consolidación de una empresa.



# **1. Modelo de Plan de Negocio: Centro de belleza con SPA**







# 1. Modelo de Plan de Negocio: Centro de belleza con SPA

## 1.1. Definición de las características generales del proyecto

En este documento se detallarán las acciones encaminadas a poner en funcionamiento un Spa – centro de belleza, que desarrollará su actividad en la ciudad de Vigo, de acuerdo con lo dispuesto por la normativa autonómica en la materia.

La empresa ofrecerá terapias alternativas a las ofrecidas por la competencia y un trato personalizado a sus clientes.

Este Spa quiere “solucionar” los problemas de estrés tan habituales hoy en día mediante la creación de un centro de relajación. En él se tratarán dichos problemas mediante masajes, terapias antiestrés y el apoyo de un experto en nutrición.

Ajedrea contará con 8 personas en plantilla, incluidos los tres emprendedores, y se dirigirá, como se explica en los apartados siguientes, a un colectivo muy variado. Como peculiaridad debemos destacar que no contará con una estructura comercial interna.

Se situará en un bajo de, aproximadamente, 300 metros cuadrados en el centro de la ciudad de Vigo que los emprendedores alquilarán, al no disponer ninguno de ellos de una propiedad de la que puedan hacer uso.

La cartera de servicios de esta empresa es la siguiente:

- Aromaterapia.
- Chokolaterapia.
- Dermosucción.
- Manta sauna.
- Masoterapia.
- Musicaterapia.
- Vinoterapia.
- Masajes con miel.
- Ducha Vichy.
- Estas innovadoras terapias se combinarán con un circuito termal.
- Venta de productos.
- Dietista/ nutricionista.



Para la prestación de estos servicios es fundamental el buen hacer del personal, es decir, la profesionalidad y el trato que dispensen a los usuarios y clientes, ya que los mismos se convertirán en los mejores “vendedores” del buen hacer de la empresa.

Lourdes Castro, Elena Rodríguez y Felipe González están detrás de esta iniciativa. La primera cuenta con experiencia en gerencia, mientras que la segunda es una fisioterapeuta que quiere poner en práctica todos los conocimientos adquiridos con el paso del tiempo, al igual que el tercero, Felipe González, que desarrollará las funciones de dietista.

Con el proyecto pretenden dar un salto cualitativo y cuantitativo tanto en su vida laboral como personal, poniendo en práctica tanto los conocimientos adquiridos en los diversos cursos como a través de la experiencia.



## 1.2. Presentación de los emprendedores

Los emprendedores del proyecto son Lourdes Castro, Elena Rodríguez y Felipe González<sup>1</sup>.

Lourdes Castro cuenta con experiencia en el sector así como en gerencia, ya que durante cinco años fue gerente de una cadena de distribución de productos de cosmética.

Elena Rodríguez, por su parte, es fisioterapeuta y su actividad laboral se centra, básicamente, en ese campo. Es una persona con mucha ambición que quiere poner en práctica los conocimientos adquiridos en innumerables cursos y sesiones a los que asistió.

Felipe González posee el curso homologado en dietética y nutrición. Cuenta con 3 años de experiencia en este campo.

El perfil de los dos emprendedores es de carácter técnico y cualificado:

- Lourdes es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y tiene un Máster en Administración y Dirección de empresas, cursando en la actualidad el Executive MBA.
- Elena es titulada en fisioterapia. Además de asistir a innumerables cursos en la materia, posee el curso de especialista en fisioterapia termal y balneoterapia.
- Felipe, como mencionamos anteriormente, posee el curso homologado en dietética y nutrición.

En previsión del inicio de su aventura empresarial, asistieron en los últimos meses a un curso sobre gestión empresarial impartido por Bic Galicia.

Los emprendedores aportan conjuntamente experiencias, aficiones, formación y aptitudes adecuadas para garantizar en la medida de lo posible el éxito de su iniciativa. Todos entienden que este éxito exige una alta dedicación, por lo que esta será su única actividad profesional.



---

<sup>1</sup> Nota de los autores: los currículos de los promotores deberán adjuntarse como un anexo al Plan de negocio, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

## 1.3. Datos básicos del proyecto

Cuadro 1.- Características básicas de la empresa

|   |   |
|---|---|
| <b>Definición de la empresa</b>                         | <b>Spa-Centro de Belleza</b>  |
| <b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b> | 93.04 Actividades de mantenimiento físico corporal.   |
| <b>Forma jurídica</b>                                   | Sociedad de Responsabilidad Limitada  |
| <b>Localización</b>                                     | Vigo  |
| <b>Instalaciones</b>                                    | 300 metros cuadrados divididos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zona colectiva</li> <li>– Zona individual</li> <li>– Sala de espera</li> <li>– Recepción</li> <li>– Oficina</li> </ul>  |
| <b>Personal y estructura organizativa</b>               | La empresa en un primer momento estará formada por 8 personas, incluidos los tres emprendedores   |
| <b>Cartera de servicios</b>                             | Entre los servicios que prestará la empresa están: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Circuito termal</li> <li>– Aromaterapia</li> <li>– Chocolaterapia</li> <li>– Vinoterapia</li> <li>– Masaje con miel</li> <li>– Ducha Vichi</li> <li>– Dermosucción</li> <li>– Manta sauna</li> <li>– Masoterapia</li> </ul> <p>Estos tratamientos pueden ir acompañados de la sesión de musicoterapia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Venta de productos</li> <li>– Dietista</li> </ul> |
| <b>Clientes</b>   | Los clientes se segmentarán en: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Clase media – alta</li> <li>– Clase media trabajadora</li> <li>– Padres no trabajadores</li> <li>– Adolescentes</li> </ul>   |
| <b>Herramientas de promoción</b>                        | Prensa<br>Radio<br>Buzoneo<br>Valla<br>Página Web<br>AEBU (Asociación Española de Balnearios Urbanos)<br>Contacto directo y diario con clientes   |





**Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros (euros)**

| Concepto                       | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Inversión total                | 308.300    | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Fondo de manobra               | 94.700     | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Recursos propios               | 228.000    | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Recursos ajenos                | 175.000    | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Previsión de ventas            | 289.680    | 351.642,22 | 426.268,97 | 498.421,81 | 585.731,13 |
| Beneficio después de impuestos | -30.251,89 | -1.071,70  | 4.481,85   | 19.409,65  | 51.744,39  |
| Tesorería acumulada            | 69.916,28  | 73.035,65  | 80.373,75  | 100.914,69 | 166.574,28 |





## **2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa**







## 2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

### 2.1. Entorno económico

La coyuntura económica se está viendo seriamente afectada por el profundo deterioro que están experimentando los mercados financieros internacionales desde mediados de septiembre y que han supuesto un endurecimiento de las condiciones de financiación.

En España la situación económica muestra unos indicadores en recesión con cifras de crecimiento que se han reducido progresivamente durante todo el 2008 y que, comparativamente con el año 2007, son muy negativas.

- Tasa de crecimiento del PIB del tercer trimestre del 2008 2,4 %.
- Tasa de crecimiento del consumo de las familias del primer trimestre 2,7 %.
- Tasa de desempleo 11,3 %.
- Inflación en el momento de elaborar este plan de negocio al 4,5 %.

Galicia obviamente reproduce esta situación como refleja el Instituto Gallego de Estadística con un desempleo del 8,5 % sobre la población activa y una tasa de crecimiento del 1,8%.

El mercado del balneario urbano se desarrolla en España a partir del año 2000 debido a las necesidades de estar bien y de relajación asociadas a la cultura del agua, muy presente en la cultura y tradición española.

Según el Informe Especial Balnearios, realizado por la consultora DBK y publicado por el semanario Editur, se contabilizan en España más de 100 estaciones termales legalmente constituidas y en funcionamiento. Galicia concentra aproximadamente el 17 % de la capacidad hotelera propia de los balnearios, seguida de Cataluña (15 %) y Aragón (13 %).

La oferta nacional se completa con cerca de 30 centros de talasoterapia y otros tantos centros de salud y belleza (clínicas y centros de belleza que incluyen servicios Spa). De los más de 50 hoteles con Spa, más de la mitad pertenecen a grandes cadenas y, en la mayoría de los casos, se trata de complejos situados en destinos típicamente vacacionales de costa como el Mediterráneo, las Islas Canarias o Baleares. En Galicia, los hoteles con Spa se localizan de forma mayoritaria en la provincia de Pontevedra.



Los incrementos en la utilización de estos servicios se va reduciendo pero, de todas formas, las magnitudes están muy por encima de los crecimientos de cualquier sector.

Las actuales necesidades e intereses de las familias, junto a las modificaciones socioculturales (más tiempo libre, vacaciones más cortas y frecuentes, búsqueda de lugares desmasificados,...), cambios demográficos (como el envejecimiento de la población) y tecnológicos, han permitido un mayor número de personas dispuestas a disfrutar de más tiempo libre para tener mejor calidad de vida.



## 2.2. Entorno sociocultural

El mercado de la salud y de la belleza está creciendo en todo el mundo, y especialmente en España, donde aún le queda mucho recorrido.

Hoy en día nadie duda que vivimos en una sociedad estresada por el trabajo, las cargas financieras, los problemas con los compañeros,... Las nuevas tecnologías nos han hecho la vida más fácil, pero como contrapartida nos han hecho la vida mucho más rápida.

Aunque todos seamos conscientes del problema del estrés, algunos datos objetivos nos ayudarán a ver la magnitud del problema:

- Según un estudio realizado por Canalsalud, el trabajo, el estrés y la ansiedad en relación a la familia, es lo que más preocupa a los españoles (13 de Mayo de 2006). De hecho, entre un 25 – 40 % de la población tiene un episodio de ansiedad a lo largo de su vida.
- El estrés laboral afecta a un 28 % de las personas ocupadas. El estrés provoca además, en la Unión Europea, unas pérdidas globales de más de 256.000 millones de euros al año.
- La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo atribuye la expansión de esta enfermedad a la inestabilidad del mercado laboral, a las nuevas formas de trabajo (tele trabajo o uso de tecnologías de la información) y a la falta de conocimiento sobre cómo organizar el trabajo de forma eficiente.
- En España las bajas por estrés son más frecuentes y costosas que las de maternidad y dentro del gasto en medicamentos, el más alto es el de ansiolíticos. En 2005 sólo el 45 % de las empresas españolas ofreció programas para el control del estrés, una estadística asombrosamente baja.

Como no se prevén cambios estructurales de nuestra sociedad que hagan bajar los niveles de estrés, podríamos afirmar que tenemos un 28 % de las personas ocupadas como posibles clientes, más todas las empresas que tomen medidas para combatir el estrés en sus empleados. Es más, ya empieza a haber iniciativas en las que los médicos prescriben a sus pacientes ir a balnearios o Spa.

Como demuestra el estudio de mercado IPSOS del 2006, un 84 % de los clientes de Spa acuden a los mismos por motivos de relajación.

Para muchos profesionales de este sector, los cambios no vienen solos; son la respuesta del mercado a una necesidad generada entre los consumidores.



## 2.3. Entorno normativo

No existe una normativa específica que regule la actividad y delimite el tipo de establecimiento que puede denominarse Spa. Esta situación de incertidumbre provoca desconfianza y confusión entre los posibles clientes, lo que supone una dificultad para operar en el mercado.

Este vacío legal da lugar a la aparición de centros que ofrecen servicios propios de un Spa sin disponer ni de las instalaciones, ni del personal adecuados.

La normativa que regula los balnearios que utilizan aguas mineromedicinales es la siguiente:

1. La solicitud de autorización previa de centros, servicios y establecimientos sanitarios. Dicha solicitud está regulada por:

- Decreto 99/84, del 7 de junio (DOG nº 120, del 23 de junio de 1984).
- Decreto 147/84, del 13 de septiembre de 1984 (DOG en el 193, de 6 de Octubre).
- Orden de 7 de noviembre (DOG, nº 236, del 11 de diciembre de 1984).
- DOG's en los que se publicó la solicitud: número 72, del 11 de abril de 2001.

2. Para la autorización previa y para la autorización de apertura y puesta en marcha de un establecimiento balneario, debe presentarse una solicitud de autorización. La legislación que afecta a dicha autorización es:

- Ley 5/95, del 7 de junio, de regulación de las aguas minerales, termales, de manantial y de los establecimientos balnearios de la Comunidad Autónoma de Galicia.
- Orden, del 5 de noviembre de 1996. Decreto 400/1996, del 31 de octubre.
- Decreto 400/1996, del 31 de octubre de 1996.
- DOGs en los que se publicó la solicitud para la autorización de apertura de establecimientos sanitario-balneario: número 227, del 20 de noviembre de 1996.
- Decreto 402/1996, del 31 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de aprovechamiento de las aguas minero-medicinales y de los establecimientos balnearios de la Comunidad Autónoma de Galicia.





## 2.4. Entorno tecnológico

Los Estados Unidos son los inventores del Spa y, además, ejercen de líderes mundiales en el sector. La necesidad de buscar nuevos clientes para esta producción les ha orientado hacia el importante mercado que representa Europa y sus países con alto poder de compra.

Los industriales americanos del Spa proveen a más del 50 % del mercado europeo.

En España el comercio especializado dirige la distribución del Spa por la vía de revendedores de piscinas (80 %) y de sanitarios (20 %).

El agua es el elemento más importante en este tipo de establecimientos, por lo que habrá que poner especial atención en los equipos que la van a calentar y en la utilización de la energía que menos gasto implique. Uno de los sistemas más adecuado podría ser la electricidad consumida por la noche, al igual que en el calentamiento del agua de la piscina.

Es muy importante el diseño de las instalaciones hidráulicas para así evitar fallos de servicio, ya que todas las duchas, bañeras y demás instalaciones que requieran el agua pueden funcionar de manera simultánea sin fallos de caudal ni temperatura.

Los materiales que se empleen en la construcción de los equipos, aislamientos térmicos, automatismos y sistemas de seguridad deben estar muy estudiados al instalar los equipos necesarios.

Además, en el local deben tenerse en cuenta aspectos como los materiales empleados, la acústica, la ventilación y los colores.

En estas actividades la tecnología evoluciona muy rápido, por lo que hay que estar muy atentos a estos cambios para no tener maquinaria obsoleta con respecto al sector.





### **3. La actividad de la empresa**







## 3. La actividad de la empresa

### 3.1. Definición de los servicios que prestará la empresa

A continuación describiremos los distintos productos que pensamos comercializar. Antes de eso, debemos puntualizar que ofreceremos unas terapias con unas características muy específicas que van a incidir en la diferenciación del centro.

El Spa - Centro de Belleza se dividirá, para la prestación de sus servicios, en tres zonas diferenciadas:

- Espacio único, zona donde se realizan los masajes y tratamientos individualizados, así como la consulta del especialista en dietética y nutrición.
- Espacio termal, zona donde se encuentra el circuito termal.
- Espacio natural, zona donde se encuentra la zona de descanso, en la que los clientes podrán disfrutar de zumos y frutas frescas.

Las terapias que se impartirán en el centro son:

#### 1. HIDROTERAPIA:

Los tratamientos específicos con agua y masajes son muy eficaces para combatir el estrés de forma natural. Son toda una cura de relajación y belleza. Dura una hora y media. El circuito termal se divide en diferentes fases, en cada una de las cuales se trabaja un área corporal distinta: piscina de hidromasaje, ducha de aceites esenciales, pediluvio,... Todos los tratamientos están acompañados de música chill-out y feng-shui.

- **CIRCUITO TERMAL:**

- Pediluvio: Se trata de un pasillo con un sistema de chorros laterales bitérmicos; es decir, se alterna agua fría y caliente, y cantos rodados en el suelo. Con esto se consigue prevenir, mejorar y aliviar trastornos circulatorios. Además se activa la circulación en las plantas de los pies y se estimulan los puntos de energía que controlan el resto del cuerpo, al tiempo que se elimina la sensación de pesadez. Reduce los efectos del estrés.
- Frigidarium (Cabina de frío): Proceso que mejora sensiblemente la contracción y dilatación de los vasos sanguíneos cuando se realiza una sesión de baños de vapor y/ o hidroterapia.
- Baño de vapor con cromoterapia: Primero hay que realizar una ducha de agua caliente para abrir los poros, a continuación secarse todo el cuerpo para, posteriormente, entrar en la cabina entre 10-35 min. Al salir de la cabina, se toma una ducha de agua fría o caliente (al gusto del cliente) para favorecer la circulación sanguínea. Fase de reposo en la que se completa el proceso de relajación, que finaliza con una ducha templada. Esta ducha puede ir



acompañada, si el cliente lo desea, de cromoterapia. Las percepciones cromáticas penetran en nuestro organismo de forma no consciente y ayudan a relajar cuerpo y mente.

- Color rojo: creativo y estimulante.
  - Color verde: tranquilo, calmante y refrescante.
  - Color azul: sereno, temperamento melancólico y frío.
  - Color amarillo: atractivo, acogedor, cálido y maduro.
- Ducha de hidroterapia con aromatización: en la propia ducha se incluye el aroma que el cliente quiera, aplicando un aceite esencial. Cada esencia tiene efectos diferentes.

## 2. MUSICOTERAPIA:

La música es un medio eficaz para controlar el estrés. Los sonidos de la naturaleza propician la relajación. Escuchar música ayuda a desarrollar la creatividad, mejorar la concentración y facilita la relajación.

## 3. AROMATERAPIA:

Los aceites esenciales son los mejores antídotos contra el estrés y otras enfermedades. Los principios activos de las plantas ayudan a alcanzar el bienestar general y realzan la belleza; los olores armonizan el estado emocional del cliente.

Incluye tratamiento exfoliante con azúcar moreno, sal y aceites esenciales de lima, limón, pomelo y mandarina, de propiedades calmantes y equilibrantes, baño de leche con algas y masaje corporal basado en las técnicas de la medicina ayurvédica para eliminar tensiones.



30

## 4. CHOCOLATERAPIA:

Peeling, a continuación envoltura en chocolate (cacao puro sin azúcar y aceites esenciales), se aplica con una brocha caliente por todo el cuerpo y se tapa al cliente con una manta térmica. Durante media hora hace efecto en la piel y en el organismo, se combina con musicoterapia. Ducha sólo de agua. Masaje relajante con crema de aroma de chocolate.

Tonifica, limpia, nutre e hidrata la piel, reduce la celulitis, efecto antienvjecimiento, alivia la tensión provocada por el estrés, relaja y mejora el humor.

## 5. VINOTERAPIA:

La primera fase consiste en realizar una exfoliación corporal con uvas cortadas a la mitad para eliminar las células muertas de la piel, al mismo tiempo que la pulpa nutre y humedece. El primer proceso dura 20 min. El segundo paso es un masaje con vino caliente para que así penetren las esencias del vino tinto, la duración será de 10 min. Finalmente, se realizará un masaje de relajación con un producto (Nueva Antiqua) de uvas de La Rioja que contiene extracto de uva y aceite de semillas de uva que confieren a la piel propiedades antioxidantes, la duración es de 20 min.

Este tratamiento combate el antienvjecimiento, tiene propiedades relajantes, tonifica la piel, mejora la circulación y reduce notablemente el estrés.

#### **6. MASAJE CON MIEL:**

Para realizar este masaje primero se realizará un peeling por todo el cuerpo para extraer las células muertas; a continuación se realizará una envoltura en miel para que sus propiedades nutran la piel. Por último, se realiza un masaje relajante. La duración de esta terapia será de 50 minutos aproximadamente. Esta terapia es antienvjecimiento y antiarrugas, pero además es revitalizante, hidratante, regeneradora y purificante.

#### **7. DUCHA VICHY:**

Masaje que se recibe tumbado en una camilla bajo una ducha con microchorros de agua templada. Se comienza con un masaje seco que dura alrededor de 10 minutos y un masaje de agua que dura 20 minutos. En esos 20 minutos, los 10 primeros son, simultáneamente, con agua y el masajista y los últimos 10 minutos el masaje se realiza a través de los microchorros. Tratamiento eficaz contra el estrés, sedante y además es eficaz contra el reumatismo.

#### **8. DERMOSUCCIÓN:**

Es un método de acción natural que favorece la regeneración de las fibras de elastina y colágeno a la vez que mejora, suaviza y dota a la piel de mayor tonicidad y respiración.

- Disminución de contornos.
- Práctica desaparición de la celulitis.
- Efecto diurético.
- Moldeador corporal.
- Desaparición de la piel de naranja.
- Mejora la elasticidad y tono.

#### **9. MANTA SAUNA:**

Es un elemento indispensable para combatir problemas de celulitis, sobrepeso y retención de líquidos, ya que por medio de la sudoración se eliminan desechos tóxicos y aumenta el sistema metabólico con el objetivo de sanear el medio donde se encuentran las células, de forma eficaz y con unos resultados óptimos en cuanto a pérdidas de volumen.

#### **10. MASOTERAPIA:**

Programas de masajes que se efectúan mediante sistema mecánico o de contacto de la mano. Son beneficiosos para la circulación, el sistema nervioso, el tejido muscular, etc.



Además de las terapias anteriores, el Spa dispone de un servicio de asesoramiento y consulta de un dietista, así como la venta de diversos productos.

A continuación resumimos la capacidad máxima de la empresa para la prestación de los servicios; en función de los recursos, tanto humanos como materiales.

**Cuadro 3.- Determinación de la capacidad máxima de la empresa**

| Año 1                            |                                 |                 |                              |              |                            |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------|----------------------------|
| Producto / servicio              | Servicios prestados año (horas) |                 | Capacidad máx. Anual (horas) |              | % esperado sobre el máximo |
| Venta de productos               | 2.880                           |                 | 1.728                        |              | 50 %                       |
| Dietista                         | 1.920                           |                 | 1.344                        |              | 50 %                       |
| Producto / servicio              | Duración sesión                 | Máximo personas | Sesiones día                 | Personas día |                            |
| Zona colectiva (Circuito Termal) | 90 min.                         | 6               | 5                            | 30           | 70 %                       |
| Producto / servicio              | Duración sesión                 | Máximo personas | Sesiones día                 | Personas día |                            |
| Zona individual                  |                                 |                 |                              |              |                            |
| Musicoterapia                    | Acompaña a otros tratamientos   |                 |                              |              |                            |
| Aromaterapia                     | 105 min.                        | 1 persona       | 4                            | 2            | 50 %                       |
| Chocolaterapia                   | 60 min.                         | 1 persona       | 8                            | 3            | 50 %                       |
| Vinoterapia                      | 50 min.                         | 1 persona       | 9                            | 3            | 50 %                       |
| Masaje con miel                  | 50 min.                         | 1 persona       | 9                            | 3            | 50 %                       |
| Ducha Vichi                      | 30 min.                         |                 | 16                           | 12           | 75 %                       |
| Dermosucción                     | 60 min.                         | 1 persona       | 8                            | 3            | 50 %                       |
| Manta sauna                      | 60 min.                         | 1 persona       | 8                            | 3            | 50 %                       |
| Masoterapia                      | 60 min.                         | 1 persona       | 8                            | 3            | 50 %                       |



**Cuadro 4.- Participación en ventas de cada una de las líneas**

|                    | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Packs              | 12,43% | 12,18% | 11,97% | 11,63% | 11,57% |
| Cabinas            | 46,40% | 45,47% | 45,43% | 45,39% | 45,53% |
| Carné mensual      | 3,38%  | 3,32%  | 3,27%  | 3,31%  | 3,27%  |
| Tarjetas de regalo | 9,67%  | 9,47%  | 9,30%  | 9,38%  | 9,32%  |
| Zona colectiva     | 19,88% | 21,26% | 21,82% | 21,99% | 22,07% |
| Venta de productos | 3,31%  | 3,40%  | 3,39%  | 3,42%  | 3,40%  |
| Socios             | 3,38%  | 3,31%  | 3,27%  | 3,31%  | 3,28%  |
| Dietista           | 1,55%  | 1,59%  | 1,56%  | 1,57%  | 1,57%  |



## 3.2. Factores determinantes de éxito en el sector

Se detallan en la siguiente tabla los factores clave de éxito (FCE) y el peso del mismo en el contexto del proyecto. Se ha tratado, además, de hacer una estimación de la posición que el proyecto que nos ocupa detendrá en relación con la competencia directa.

**Cuadro 5.- Factores de éxito**

| Factor de Éxito                        | Posición del FCE | Posición del Proyecto | Mejor competidor |
|--|------------------|-----------------------|------------------|
| Esfuerzo comercial:<br>Marca           | 3                | 6                     | Hoteles          |
| Grado de valoración<br>del profesional | 1                | 4                     | Balnearios       |
| Instalaciones                          | 5                | 1                     | Balnearios       |
| Personal cualificado                   | 2                | 3                     | Balnearios       |
| Servicio integral del<br>cliente       | 4                | 2                     | Balnearios       |
| Experiencia                            | 6                | 5                     | Balnearios       |

La tabla anterior refleja los factores de éxitos claves en el sector, la importancia o lugar que ocuparían los mismos en nuestro Spa y el competidor mejor posicionado. Como podemos ver, para nosotros, el más importante es el referido a las instalaciones.





## **4. El proceso de prestación del servicio**







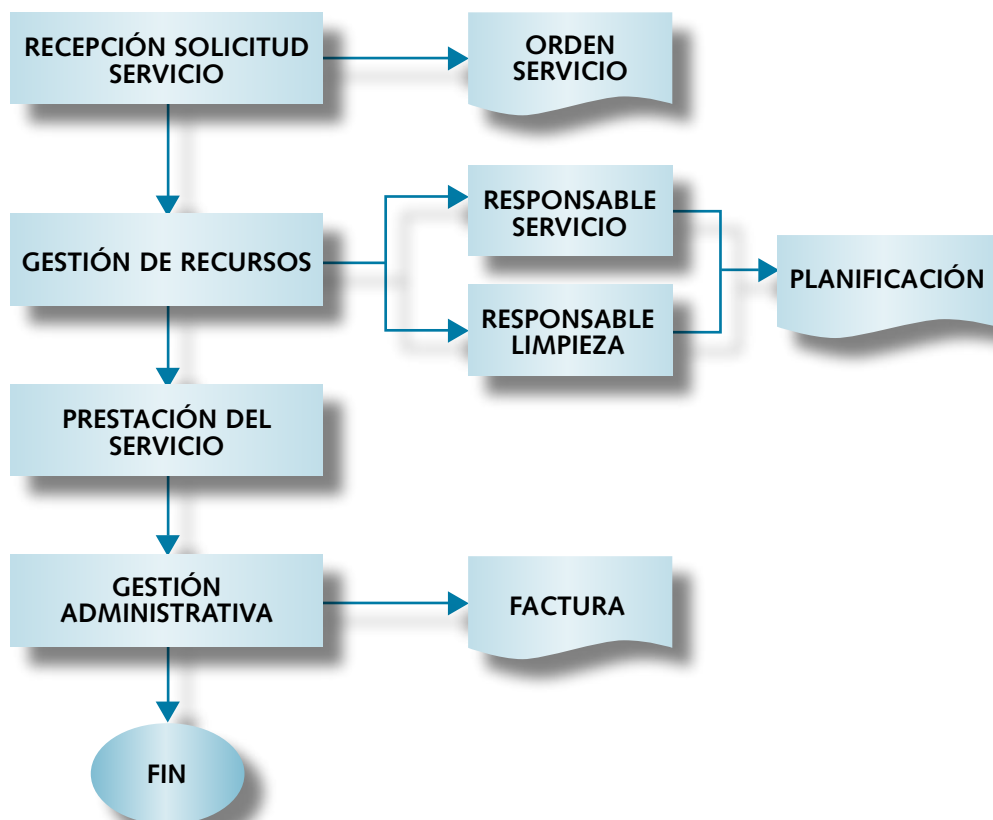
## 4. El proceso de prestación del servicio

### 4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

Una vez enumerados los servicios que prestará el Spa, debemos conocer cuál será la forma de prestarlos.

El proceso de prestación del servicio, tal y como se refleja en el siguiente flujograma, es muy sencillo.

**Cuadro 6.-** Flujograma del proceso de prestación del servicio



La **recepción de la solicitud** será el punto de partida para la prestación de los diferentes servicios.

Una vez recibida la solicitud de prestación del servicio por parte de los clientes, los responsables de administración tendrán que **gestionar los recursos** que dicha prestación necesita: deberán ponerse en contacto con la persona que se encargará de prestar el servicio, para verificar su disponibilidad, así como con la persona responsable de la limpieza. Deberá realizarse una planificación casi diaria, ya que las modificaciones pueden ser constantes.

Una vez gestionados los recursos, se procederá a la **prestación del servicio** acordado.

Tras la prestación del servicio, el cliente pasará por la recepción, procediéndose a la **gestión administrativa** del mismo, con la consiguiente emisión de factura.

Una vez satisfecho el pago del importe, el proceso llegará a su **fin**.

El Spa estará abierto de lunes a sábado de 09:00 a 22:00 horas, ininterrumpidamente.

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad de planificación del servicio en turismo, hostelería y restauración.***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*



## 4.2. Subcontrataciones

Se subcontratarán las siguientes actividades:

- Asesoramiento fiscal y laboral (coste mensual: 100 €)
- Servicio de prevención de riesgos laborales (coste anual: 1.000 €)
- Sistema de vigilancia (coste anual: 250 €)



### 4.3. Aprovisionamientos y gestión de stocks

Debido al elevado número de clientes del Spa, es necesario llevar a cabo la compra y almacenamiento de productos para poder desarrollar correctamente el proceso productivo: materias primas, sábanas, albornoces, toallas,... Serán necesarios productos tanto para la correcta prestación del servicio como para la venta (mascarillas, cremas, barros, aromas,...).

Los productos de limpieza se adquirirán de forma periódica y en la cantidad suficiente para cubrir las necesidades entre los pedidos.

Los encargados de la recepción controlarán el stock de materias primas en almacén por si es necesario realizar un pedido.

Los fisioterapeutas y masajistas deben controlar la calidad de las compras ya que, al ser los encargados de aplicar los tratamientos, tienen mayor conocimiento sobre las materias primas.





## 4.4. Procedimientos y controles de calidad

Se establecerá un sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y mejorar su nivel de satisfacción. Este modelo de gestión deberá ser flexible para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. El objetivo final es incrementar el volumen de clientes, promover su fidelización, motivar al personal para optimizar los recursos, prevenir riesgos, disminuir los costes y hacer promoción del establecimiento.

El personal de la recepción prestará su ayuda al cliente en todo momento, resolviendo sus dudas y recogiendo sus sugerencias con el fin de facilitar el intercambio de información y la comunicación con el mismo.

En recepción, se les entregarán los “Cuestionarios de Satisfacción del cliente” y el “Formulario de quejas y sugerencias”.

El primero servirá para conocer la opinión del cliente sobre diversos servicios del establecimiento, mostrando especial interés por aquel del que haya sido usuario. La opinión del cliente será tenida en cuenta para mejorar los servicios ofrecidos. También sirven para hacer un seguimiento ordenado y permanente de su nivel de satisfacción.

Las quejas y sugerencias se pueden incluir en:

- Quejas sobre la calidad del servicio, achacables al Spa.
- Sugerencias realizadas que sirvan para mejorar la calidad de los servicios.

Además, se cumplirá con la exigencia legal de poner hojas de reclamación a disposición de los clientes o usuarios.



*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Evaluación del servicio de turismo, hostelería y restauración.***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

## 4.5. Niveles de tecnología aplicados en los procesos

La tecnología aporta un enorme valor a los Spa ya que permite especializarse en determinadas áreas demandadas por los clientes.

El desarrollo de nuevas tecnologías, así como el perfeccionamiento de las existentes, dotarán a la empresa de mejores armas para competir en el mercado, al tiempo que genera barreras de entrada a nuevos competidores.

La tecnología permitirá la diferenciación y mejorará la competitividad, garantizando la productividad de la empresa, la gestión y la dirección del negocio.

Podemos distinguir dos tipos de tecnología:

- Tecnología relacionada con la información: ordenadores para la gestión del SPA y una impresora. Es importante contar con una página Web bien diseñada en la que se muestre el centro y los servicios que ofrece.
- Tecnología relacionada con el SPA: con maquinaria específica para cada una de las zonas en las que se divide en Spa; zona colectiva (circuito termal), zona individual (cabinas) y zona de descanso.

La innovación en las terapias, la especialización y diversificación de los tratamientos y la opción por realizar programas "a medida", tratamientos localizados, ajustados a las necesidades de cada cliente, son elementos que contribuyen a dotar a este sector de valor de futuro.



## 5. El mercado







## 5. El mercado

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de mercado.***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

### 5.1. Definición del mercado

#### 5.1.1. Características y tamaño del mercado

Actualmente el posicionamiento de la oferta balnearia viene definido por los componentes ocio y salud. Salud desde el punto de vista fundamentalmente preventivo, aunque también compensador y curativo. Antes, este tipo de técnicas estaba restringido al uso terapéutico del agua y a un grupo de población con un nivel socioeconómico alto.

Hoy en día, el tipo de usuario se ha diversificado, accediendo a este tipo de instalaciones grupos de población de diferentes niveles socio - económicos y con objetivos diversos, orientados unos al tratamiento o prevención de dolencias y otros al bienestar a través del descanso y la relajación.

Los balnearios son los únicos centros que pueden responder a ambas demandas, mientras que los centros de Talasoterapia y Spas o Wellness Center centran su oferta en el bienestar.

Para conocer el valor de mercado hay que calcular el tamaño del mismo, por lo que es necesario conocer la población de hombres y mujeres de 16 a 64 años de Vigo, ciudad donde se situará Ajedrea, y su área de influencia:



**Cuadro 7.- Población**

| Vigo y alrededores | Población |
|--------------------|-----------|
| Vigo               | 204.919   |
| Baiona             | 8.303     |
| Fornelos de Montes | 1.284     |
| Gondomar           | 9.221     |
| Mos                | 10.028    |
| Nigrán             | 12.425    |
| Pazos de Borbén    | 2.062     |
| Porriño, O         | 11.731    |
| Redondela          | 21.039    |
| Salceda de Caselas | 5.104     |
| Soutomaior         | 4.173     |
| Total              | 290.289   |

**Cuadro 8.- Valor del mercado**

| Valor de Mercado     |           |             |                |              |                  |
|----------------------|-----------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| Ciudad y alrededores | Población | Gasto Medio | % clientes SPA | % por estrés | Valor de Mercado |
| Vigo                 | 290.289   | 134,00 €    | 19%            | 82%          | 6.060.421,51 €   |

Según un estudio de Cosmobelleza, el gasto medio de los españoles en centros de belleza es de 134€. En Vigo un 19% de la población acude a Spas- Centros de belleza; de este porcentaje un 82% lo hace por problemas de estrés o en busca de relax ( $290.289 * 134 * 0,19 * 0,82 = 6.060.421,51$ ).



### 5.1.2 Características de los clientes

En la actualidad, el perfil de los consumidores de este tipo de servicios son tanto hombres, en un 40%, como mujeres, el 60% restante, sin límite de edad.

Es un negocio atemporal, abierto todo el año, para el que no existe una causa o un motivo determinado que invite a acudir al mismo, basta con querer relajarse o sentirse bien.

Los clientes de este tipo de servicios pueden dividirse en:

#### **- Clase lujo.**

El servicio a este tipo de cliente debe concentrarse en el lujo y en el mejor y más sofisticado servicio. Es un cliente experto y espera lo mejor de todos los tratamientos, es un cliente que requiere mucho trabajo del personal y suele pedir paquetes para el día entero.

#### **- Clase media-alta.**

Es el mayor segmento de clientes de un Spa. Les interesa la salud y el bienestar. Sus carreras profesionales son importantes y para poder funcionar a pleno rendimiento necesitan poner

atención al cuidado personal. Este cliente, una vez introducido en los servicios del spa, es un cliente leal y obediente.

Tiene algo de conocimiento sobre belleza y salud y requiere un local bien equipado. El problema de este tipo de clientes es su falta de tiempo para los tratamientos (aunque no su falta de dinero), por lo que aprecian paquetes compactos que les permitan entrar y salir rápidamente y paquetes completos. Suelen requerir: masaje corporal y las mujeres tratamientos anticelulíticos y manicura. La sofisticación y la técnica les atraen. Son el mayor segmento de clientes de spa y debería seguir creciendo bien.

#### – Clase media trabajadora

Es la clientela ideal para los Spas. No necesitan todos los sistemas de hidroterapia y es un cliente leal. Le gustan los ahorros en compras de muchos productos y visitas frecuentes. Este tipo de cliente debería de crecer mucho a medida que el público vaya conociendo los Spas. No le interesan paquetes completos, sino pequeños y económicos como, por ejemplo, baño de hidroterapia y masaje de 30 minutos.

#### – Padres no trabajadores

Necesitan los Spa para escaparse; son clientes difíciles de conseguir, pero una vez captados son clientes muy fieles y nos recomendarán a sus conocidos. Suelen ser de clase media - alta, que eligen no trabajar para cuidar a sus hijos.

Para atraerlos se necesitan paquetes especiales para ellos, que se concentren especialmente en masaje corporal y tratamientos específicos como celulitis y busto.

#### – Personas mayores

Son clientes muy difíciles de obtener, aunque son los que mayor beneficio pueden sacar al Spa, ya que se les puede mejorar la piel y hacerles sentir bien. Responden bien a tratamientos con agua y tratamientos especiales para músculos. Debido a su edad hay que tener cuidado con su condición de salud y las contraindicaciones de los tratamientos. Una buena combinación incluiría hidroterapia y un masaje corporal o facial.

Es un tipo de clientes que va a crecer mucho y necesita de un Spa, pero hay que tener paciencia y constancia en los programas.

#### – Adolescentes

Necesitan de los Spa en las áreas referentes a tratamientos anti - acné o anti - grasa para la cara o la espalda. Es un cliente oscilante que quiere curas instantáneas para su acné y para conseguir cuerpos perfectos. Aunque requiere de los Spa y están muy estresados, no les interesa lo más mínimo salvo por sus problemas de piel.

Se puede conseguir un gran éxito con ellos, pero es complicado llegar a ellos y conseguir que vuelvan. Lo bueno es que si se tiene éxito con algunos, el boca a boca se extiende rápidamente. No necesitan equipos sofisticados, ni una gran variedad de los mismos.

Una vez visto los tipos de clientes potenciales de la actividad, en el caso de nuestra empresa nos centraremos en los siguientes:



**Cuadro 9.- Estructura de los clientes y tendencia**

| <b>Cliente</b>          | <b>% Ventas</b> | <b>Tendencia<br/>(=, +, -)</b> |
|-------------------------|-----------------|--------------------------------|
| Clase media-alta        | 35%             | +                              |
| Clase media trabajadora | 35%             | +                              |
| Padres no trabajadores  | 15%             | +                              |
| Adolescentes            | 15%             | +                              |

Por lo tanto, excluirémos a la clase de lujo y a las personas mayores, ya que lo que ellos buscan, en la actualidad, no se enmarca en nuestra cartera de servicios.





## 5.2. La competencia

### 5.2.1 Identificación de las empresas competidoras

Según Antonio Pastor (presidente de AEBU, Asociación Española de Balnearios Urbanos), en España el mercado de los Spas empezó a desarrollarse fuertemente hace 6 - 7 años. Actualmente existen unos 300 balnearios urbanos, habiéndose creado unos 150 en los últimos dos años. Gran parte de este crecimiento se debe al desarrollo de Spas en hoteles. Al principio introdujeron la oferta de relajación/ salud/ belleza para dar valor añadido a su hotel; sin embargo ahora está comenzando a convertirse en un requisito para todo hotel de lujo.

Dado que nuestro Spa se localizará en la ciudad de Vigo, enumeramos las empresas que conformarán nuestra competencia directa, así como los servicios que ofrecen:

#### 1. **Sofía Martínez:**

Este centro está ubicado en el centro de Vigo. Ofrece gran cantidad de programas relativos a:

- Remodelado.
- Rejuvenecimiento.
- Acné.
- Manchas.
- Estrías.
- Eliminación de vello.
- Circulación y varices.
- Peso y volumen.
- Capilar.
- Termal.

Además, ofrece tratamientos relacionados con cosmética y un control médico.

#### 2. **Hotel Spa A Nosa Terra:**

Situado en los alrededores de Vigo, a unos 30 minutos aproximadamente. Entre sus servicios destacan los siguientes:

- Alojamiento: 70 habitaciones equipadas con baño completo, aire acondicionado, TV vía satélite, minibar y caja fuerte.
- Servicios generales: restaurante, cafetería, sala de conferencias, salones sociales, boutique, fitness center, peluquería, terraza- solarium, parque infantil, zonas ajardinadas (6.000 m2) y parking.
- Centro de talasoterapia: sala de aerosoles, bañeras de hidromasaje, ducha Vichy, maniluvios, pediluvios, duchas Jet, cabinas de masaje, envolvimiento de algas y fangos, cabina Chromoterm, sala de fisioterapia, cabinas de belleza, peluquería y solarium vertical.



- Recorrido marino: gimnasio, sauna finlandesa, hamman, piscina de agua salada (proveniente directamente de la costa, tras pasar por unos filtros y análisis a través de un conducto o emisario se calienta hasta los 34- 35° C), Vaso Verde (jacuzzi), Vaso Blanco (piscina de agua fría, contrastes), Vaso Azul doble (zona de contracorriente: aparato locomotor), aquagym, y chorros jet.

### 3. Despierta:

Situado en Pontevedra. Ofrece un gran abanico de programas relativos a:

- Estética facial.
- Estética corporal.
- Masoterapia.
- Electroestática.
- Depilación.
- Estética manos y pies.
- Tratamientos Spa.
- Balneario urbano.
- Bronceado.
- Peluquería

### 4. Balneario La Antigua:

Situado a 10 minutos del aeropuerto de Vigo. Entre sus principales servicios destacan:

- Alojamiento: 144 habitaciones equipadas con baño completo, secador de pelo, aire acondicionado, teléfono, TV vía satélite, Canal +, conexión a Internet, minibar y caja fuerte.
- Servicios generales: restaurante, cocina gallega, menús dietéticos, cafetería, Centro de Congresos y Convenciones, 8 salones de reuniones y banquetes, acceso a Wi- Fi (en todos los salones y zonas nobles), capilla privada, peluquería, piscina exterior, terraza- solarium, zona de juegos, amplias zonas ajardinadas, parking y garaje.
- Acceso habilitado para discapacitados.
- Golf.
- Servicios en las cercanías: refting, equitación, rutas de senderismo y mountain bike.
- Balneario: piscina interior climatizada, sauna, rayos UVA, gimnasio, cabinas de masaje, salas de tratamientos, chorros a presión y sauna.
- Balneario Celta: circuito termal, sauna celta, chorros, duchas y piscinas colectivas.
- Palacio de Agua: espacio termo- lúdico de 1.800 m2, piscina central de 300 metros de lámina de agua, camas de agua, asientos de hidromasaje, asientos de burbujas, cuellos de cisne, tunel de chorros, pasillo contracorriente, 3 mini piscinas a diversas alturas, saunas, espacio infantil y zona de relax.
- Características de las aguas: mineromedicinales de acción sedante, analgésica y estimulante de las funciones orgánicas.
- Indicaciones terapéuticas: programas terapéuticos y de belleza.



## 5. Gimnasio Spa Renova:

Situado cerca del puerto de la ciudad olívica. Abrió sus puertas hace pocos meses, por lo que no goza de la misma popularidad que los anteriores.

### 5.2.2 Diferencias respecto a los productos y/ o servicios de la competencia

Los servicios que se ofrecen en este sector son principalmente: terapias convencionales (mascarillas, peelings, envolturas con fangos y lodos) y circuitos termales.

Las peluquerías, centros de belleza y hoteles se centran en un solo servicio mientras que los Spas ofrecen más de un servicio en su cartera.

Sin embargo, ninguno de los competidores de nuestra empresa se centra en ofrecer nuevas terapias (chocolaterapia, vinoterapia,...); por lo tanto, nos centraremos en tratamientos innovadores. Además, en lo referente al circuito termal, se combinan las terapias convencionales con las innovadoras (cromoterapia, musicoterapia, aromaterapia,...).

La innovación será la seña de identidad que nos distinga de nuestros competidores. La diferenciación debe buscarse mediante la utilización de la adecuada combinación de tecnologías, diseño y montaje. Para conseguirlo, resulta fundamental estar en contacto con las novedades, alternativas de proveedores, etc.

### 5.2.3 Productos sustitutivos

Los centros de belleza que incorporan algún programa simple basado en la técnica de hidroterapia, chocolaterapia o aromaterapia constituyen un inconveniente para la actividad, debido al desconocimiento que existe acerca de las técnicas que utilizan el agua como elemento básico y a que sus tarifas son más reducidas.

Sin embargo, estos establecimientos no poseen las instalaciones necesarias para la realización de los tratamientos más completos.

Los centros de belleza poseen la ventaja de tener cierto reconocimiento, una cartera de clientes y la posibilidad de tener una política de precios más reducidos a la hora de empezar la andadura empresarial con los servicios del Spa.

Con respecto a los balnearios, las personas asocian este tipo de establecimientos con las técnicas de hidroterapia - termoterapia, por lo que, a la hora de disfrutar de esta clase de tratamientos, acuden a estos centros eliminando la opción de asistir a un Spa más a menudo.

Al igual que los centros de belleza, existen peluquerías que dentro de su cartera de productos tienen determinados tratamientos propios de un Spa.

Cabe destacar en este apartado la figura del balneario como elemento representativo de las técnicas de hidroterapia, suponiendo incluso una competencia si está localizado en un lugar próximo al Spa, como podría suceder en algunas ciudades gallegas y en entornos rurales o de influencia por su interés turístico.



### 5.3. Análisis DAFO

Se detallan las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto:

**Cuadro 10.- DAFO**

| Amenazas   | Oportunidades  |
|--|--|
| <p>Dependencia de la coyuntura económica</p> <p>Consideración de “producto” moda</p> <p>Inexistencia de normativa específica</p>   | <p>Envejecimiento del parque automovilístico gallego</p> <p>Incremento del parque automovilístico en los últimos años</p> <p>Incremento del período que mantiene el cliente el automóvil por los efectos de la crisis</p> <p>Obligación de que todos los automóviles pasen la inspección Técnica de Vehículos</p> <p>Posibilidad de establecer vínculos con compañías de seguro, empresas con una flota importante de vehículos y con talleres de un mayor tamaño</p> <p>Posibilidad de convertirse en taller oficial</p> <p>Reglamento de distribución de vehículos que obliga al fabricante a poner a disposición del taller toda la información técnica que tienen los talleres oficiales</p> |
| Puntos Fuertes   | Puntos Débiles   |
| <p>Posibilidad de diferenciación/ especialización.</p> <p>Nueva visión de la estética ligada a la salud.</p> <p>Trato personalizado a cada cliente.</p> <p>Ofrecer servicios complementarios: dietista y lavado capilar.</p> | <p>Presencia de productos substitutivos (centros de belleza con Spa, talaso y balnearios).</p> <p>Inexistencia de normativa específica que fomenta la competencia de estos substitutivos.</p> <p>Escasez de personal con la formación y experiencia adecuada.</p> <p>Visión elitista del servicio.</p> <p>Desconocimiento de los tratamientos basados en la hidroterapia.</p> <p>Menos considerados que los spas de hoteles y balnearios.</p> <p>Significativa inversión.</p> <p>Barreras de salida destacables</p>  |



## **6. La comercialización del servicio**







## 6. La comercialización del servicio

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de marketing.***

*[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].*

### 6.1. Presentación de la empresa y sus servicios

Se ha elegido el nombre de "Ajedrea" principalmente por su sonoridad y significado. La ajedrea es una planta revitalizante; su aceite esencial le confiere propiedades estimulantes del sistema nervioso.

Nuestro Spa tiene la misma misión que la planta que le da nombre, revitalizar tanto el cuerpo como la mente de nuestros clientes.

De este modo, pretendemos que sea reflejo de nuestra empresa, como algo que, por los servicios ofertados, será tradicional y que deberá perdurar en el tiempo.

La creatividad de los emprendedores, junto con la de los profesionales de la imprenta que editará las tarjetas de visita, ha evitado la contratación de una empresa especializada en el diseño de la imagen corporativa. Se ha buscado el contrapunto a la imagen tradicional que puede sugerir el nombre, mostrando un diseño atrevido y rompedor; es otro reflejo de la filosofía de la empresa: conjugar equilibradamente lo tradicional y lo vanguardista

Con el fin de posicionarse en la mente del cliente, Ajedrea llevará a cabo las siguientes medidas:

- Creación de un Club de Socios, cuyos miembros podrán tener una serie de beneficios.
- Junto con el club de socios se podrá crear un carné mensual con una serie de servicios: Programa intensivo de relax y revitalización, para quienes quieren hacer del relax y la belleza un hábito. Este carné es para utilizar los servicios con cierta regularidad.
- Otra medida sería ofrecer packs de tratamientos.
- Además, se puede ofrecer la posibilidad de regalar a alguien especial un día de gratificación para su cuerpo. Con un cheque-regalo se puede hacer un excelente regalo en cualquier ocasión: cumpleaños, aniversario, San Valentín, día de la madre o del padre, o dar un incentivo a los trabajadores de una empresa.



<sup>1</sup> Nota de los autores: el diseño y la imagen del establecimiento, la forma de presentar sus productos, la decoración...etc. presentan una amplísima gama de posibilidades. En este epígrafe ofrecemos unas propuestas básicas, que no sustituyen al desarrollo específico que deberá tener este apartado en el proyecto de cada emprendedor.

## 6.2. Acciones de promoción

La venta de los servicios de un Spa es directa, lo que significa que en la relación comercial entran en juego aspectos de la venta personal.

Por el hecho de trabajar directamente en contacto con el público, es importante que los empleados, desde la persona de recepción hasta la persona que proporciona el servicio, tengan facilidad para dar un trato correcto y amable a los clientes. Para conseguirlo, es fundamental causar buena impresión desde la primera toma de contacto hasta la atención dentro del centro.

Los acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias e incluso con proveedores es una estrategia interesante en este sector de actividad ya que permite:

Ampliar gama de servicios.

- Retroalimentación: detección de nuevas oportunidades de negocio.
- Ser competitivo en precio.
- Abrir nuevos mercados.





## 6.3. Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia

En cuanto a precios nos encontramos en la media del sector, aunque hay que destacar que muchas de las terapias ofrecidas no son impartidas por los competidores.

Hay dos zonas diferenciadas con precios muy diferentes entre ellos:

### 1. Zona colectiva:

- Circuito termal: El precio es de 30€y está en consonancia con el de los competidores de la ciudad y el entorno. Tendrá una duración una hora y media. Dividido en diferentes fases, en las que se trabajará un área corporal distinta: piscina de hidromasaje, ducha de aceites esenciales, pediluvio...

### 2. Zona individual:

- Masajes y envolturas: el intervalo de tarifas va desde los 20 euros del masaje más simple hasta los 45 euros de las envolturas o masajes específicos.
- Programas de belleza: Los precios de los tratamientos de belleza pueden variar de 30 a 120 euros, dependiendo de la complejidad de los mismos.

Además de los servicios que se ofrecen, no se debe olvidar que una parte de los ingresos procede de la venta de productos. Desde las casas comerciales se proponen márgenes que variarán en función del producto o de la marca.

**Cuadro 11.- Precio de venta**

| Producto                        | Precio de venta medio estimado |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Socios                          | Cuota mensual de socio: 30 €   |
| Venta de productos              | 30 €                           |
| Dietista                        | 12,5 €                         |
| Zona colectiva: circuito termal | 30 €                           |
| <b>Zona individual</b>          |                                |
| Packs                           | 100 €                          |
| Cabinas                         | 70 €                           |
| Servicios                       | 140 €                          |
| Tarjetas regalo                 | 140 €                          |



Las diferencias más acusadas del establecimiento en comparación con los de la competencia son ofrecer terapias innovadoras en el mercado, trato personalizado de los clientes, así como un ambiente agradable, limpio y con una ubicación accesible para los clientes.

Los precios estimados para la zona individual son por uso; por ejemplo, el pack combinará varios servicios que el usuario podrá utilizar cuando quiera, en una o varias sesiones, pero sólo una vez cada uno de ellos. Las tarjetas regalo serán “vales” que las personas que los reciban podrán canjear por el/ los servicio/ s que deseen.

## 6.4. Acciones de promoción

Durante los primeros meses de actividad de la empresa, se hará un desembolso cuantioso con el objetivo de darla a conocer a los potenciales clientes, ya que estamos hablando de una empresa de nueva creación.

Debido a la necesidad de darse a conocer, se realizará una campaña muy fuerte en los dos primeros meses; posteriormente, se mantendrán algunas acciones pero con menor intensidad. Se utilizarán tanto medios convencionales como no convencionales.

La primera medida será la realización de una promoción con el objetivo de dar a conocer los servicios, por lo que estableceremos dos tipos de acciones:

- Paquete económico: se establece un descuento de un 3% en todos los tratamientos del Spa por persona, para todos aquellos que quieran probar nuestros servicios.
- Se ofrecen bonos para un número determinado de sesiones y cuota mensual.

Estas técnicas de promoción suponen para el cliente un ahorro y para la empresa constituyen una forma de captar y fidelizar clientes.

Los medios convencionales que se llevarán a cabo son:

- Realizar una campaña de radio: ésta será fuerte al inicio, decreciendo su intensidad a medida que pasa el tiempo hasta convertirse en un mero recordatorio. Se realizarán una serie de spots en radios locales, tanto en horario de mañana como de tarde los dos primeros meses y tendrán una duración de 10 segundos. El resto del año se bajará la intensidad de los mismos.
- Presencia en periódicos de tirada local.
- Admisión en la Asociación Española de Balnearios Urbanos (ABEU). Tiene ventajas para el Spa, ya que dará prestigio, publicidad (en la página Web de la asociación como Spa recomendado), posibilidad de formación (cursos, seminarios, ferias,...).

Los medios no convencionales que se utilizarán son:

- Buzoneo: se realizará al comienzo, coincidiendo con la puesta en funcionamiento del negocio y durante todo el primer mes para poder llegar a un mayor público.
- Se pondrá una valla publicitaria durante un mes en la entrada de la ciudad, por ser una zona muy transitada.
- Creación de la página Web de la empresa. En ella se darán a conocer los servicios que se van a ofrecer. Además se incluirá la posibilidad de solicitar las citas a través de ella, información acerca de las promociones y descuentos, bolsa de trabajo, un foro para opiniones, cuestiones y sugerencias.

El presupuesto para publicidad sería el siguiente:



## Cuadro 12.- Presupuesto de publicidad

| MEDIO                                  | CANTIDAD                         | PRECIO                      | TOTAL              |
|--|----------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Prensa                                 | Módulo <15 (45x33)               | 950 €                       | 2.850,00 €         |
| Radio (2 radios)                       | 30 Spot 10 segundo               | 18,3 €/spot                 | 549,00 €           |
| Buzoneo                                | 100.000 unidades                 | 40,55 € cada 1.000 unidades | 4.055,00 €         |
| Valla                                  | Valla (2 meses)                  | 1.100 € + 220 € mes         | 1.540,00 €         |
| Página Web                             | Página web                       | 2.000 €                     | 2.000,00 €         |
| AEBU                                   | 300 € visita / 600 € inscripción | 50 € cuota mensual          | 1.350,00 €         |
| Contacto directo y diario con clientes |                                  |                             | 321,50 €           |
| <b>Presupuesto inicial</b>             |                                  |                             | <b>12.665,50 €</b> |
| Valla                                  | 2 meses                          | 220 €/mes                   | 440,00 €           |
| Buzoneo                                | 60.000 unidades                  | 40,55 € cada 1.000 unidades | 2.433,00           |
| AEBU                                   | 12 meses                         | 50 € cuota mensual          | 600,00 €           |
| Contacto directo y diario con clientes |                                  |                             | 321,50 €           |
| Prensa                                 |                                  |                             | 1.000,00 €         |
| Radio (2 radios)                       |                                  |                             | 274,00 €           |
| <b>Presupuesto mantenimiento</b>       |                                  |                             | <b>5.068,50 €</b>  |



## 6.5. Prescriptores

La influencia personal es muy importante en este tipo de establecimientos ya que, al tratarse de terapias innovadoras y desconocidas, los clientes buscarán información y opiniones de confianza. Por esta razón, es muy importante que el personal asesore a los clientes en la medida de lo posible y que los clientes actúen de prescriptores a través del boca a boca. Para ello, es necesario que queden satisfechos con el trato de los empleados, los servicios,...

Por otro lado, cada vez más responsables y profesionales de la salud prescriben sesiones en centros como este, convirtiéndose de este modo en buenos prescriptores.



## **7. La localización de la empresa**







## 7. La localización de la empresa

### 7.1. Asentamiento previsto y criterios para su elección

Ajedrea se situará en una céntrica calle de Vigo; los motivos de esta elección fueron, precisamente, los potenciales clientes. Se pensó que para poder disfrutar de este Spa urbano los clientes no tenían porque utilizar el coche para desplazarse al mismo; una zona a donde los clientes pudieran escaparse por un período corto de tiempo a disfrutar.

Sin embargo, este no fue el único criterio para su elección, ya que además se valoraron los siguientes factores:

- La proximidad con el mercado objetivo
- Coste de transporte
- Existencia de buenas vías de comunicación
- Nivel de equipamiento de la zona
- Previsión de futuras ampliaciones

Debido a que ninguno de los tres emprendedores contaba con una propiedad en la ciudad, el local se explotará en régimen de alquiler.

El local se localizará en la planta baja del inmueble, tanto por las dimensiones requeridas como por el tipo de empresa; ya que al tratarse de una empresa de servicios esta es la mejor localización para que la gente de la calle, al pasar por delante, pueda entrar.



## 7.2. Terrenos, edificios, instalaciones

El Spa se localizará en el bajo del inmueble y dispondrá de una superficie de 300 m<sup>2</sup> divididos en cuatro zonas claramente diferenciadas, tal y como se puede apreciar en el cuadro que sigue.

**Cuadro 13.- Distribución del espacio**

| Uso                     | Superficie               |
|-------------------------|--------------------------|
| Zona colectiva          | 150 m <sup>2</sup>       |
| Zona individual         | 100 m <sup>2</sup>       |
| Recepción               | 10 m <sup>2</sup>        |
| Sala de espera          | 25 m <sup>2</sup>        |
| Oficina                 | 15 m <sup>2</sup>        |
| <b>Total superficie</b> | <b>300 m<sup>2</sup></b> |

La zona colectiva o zona de agua es el lugar donde se localizará el circuito termal, compuesto por bañeras, duchas, sauna,... Para poder hacer un uso correcto de estas instalaciones, esta zona contará tanto con vestuarios, para que los usuarios puedan cambiarse, como con taquillas, para que puedan dejar los enseres personales.

En la zona individual se situarán las cabinas para la realización de masajes y tratamientos/ programas de belleza.

A estas dos zonas se le añade el espacio reservado a la recepción, la sala de espera de los clientes y el despacho del gerente.

Se han estimado los gastos de mantenimiento anuales de las instalaciones. Los cálculos se han realizado teniendo en cuenta que hay que mantener las instalaciones en unas condiciones óptimas de higiene, salubridad y comodidad: revisiones en conductos de agua, zonas de salida, bañeras y duchas,... así como frecuentes actividades de pintado de las instalaciones.

**Cuadro 14.- Gastos de mantenimiento**

| Gastos de mantenimiento de las instalaciones |         |         |         |          |
|--|---------|---------|---------|----------|
| Año 1  | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5    |
| 9.000 €                                      | 9.270 € | 9.548 € | 9.834 € | 10.129 € |

Las condiciones de alquiler del local son las que siguen:

- Importe: 3.000 € mensuales.
- Duración: 15 años, prorrogables.
- Fianza: como fianza se prevé el pago adelantado de un mes de alquiler.

El importe se actualizará todos los años el 3,0%.





### 7.3. Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

La ciudad se encuentra perfectamente comunicada por tierra, mar y aire:

- Red viaria: autopista AP-9 y autovía A-52.
- Red aérea: aeropuerto de Vigo.
- Red portuaria: puerto de Vigo.

En lo relativo a las infraestructuras urbanas con las que cuenta el Spa destacamos la red de saneamiento, el alcantarillado, las comunicaciones, las traídas de agua y luz, la conexión a redes ADSL, la recogida de basura y la de recogida selectiva.

Dado que el Spa va a situarse en una céntrica calle de Vigo con pocas posibilidades de aparcamiento en la calle, destaca la presencia de un parking a 100 metros del mismo.





## 8. Recursos humanos







## 8. Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las Memofichas de los grupos de **Contratos de Trabajo y Legislación Laboral** que contienen información sobre los tipos de contrato y sus características así como de la legislación que regula las relaciones laborales y con el **Tutorial de la Pyme: Cómo contratar trabajadores**.*

### 8.1. Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Los puestos de trabajo que se crearán en la empresa determinarán la categoría profesional de cada una de las personas que los desarrollen, así como su retribución.

La empresa se constituye con tres socios trabajadores, cada uno con la categoría y función basadas en la experiencia y por cinco personas contratadas más.

La relación de puestos de trabajo creados durante el primer año es la que se expone a continuación:

**Cuadro 15.- Relación de puestos de trabajo**

| Puesto de trabajo | Categoría profesional   | Fecha de incorporación |
|-------------------|-------------------------|------------------------|
| Gerente           | Gerente                 | Año 1                  |
| Recepción         | Auxiliar administrativo | Año 1                  |
| Recepción         | Auxiliar administrativo | Año 1                  |
| Limpieza          | Limpiador               | Año 1                  |
| Dietista          | Dietista                | Año 1                  |
| Fisioterapeuta    | Fisioterapeuta          | Año 1                  |
| Masajistas        | Masajista               | Año 1                  |
| Masajistas        | Masajista               | Año 1                  |

El tipo de contrato de los tres emprendedores será de autónomo, las 5 personas restantes tendrán un contrato inicial de 6 meses a tiempo completo para, posteriormente, pasar a indefinidos. A modo de previsión, en un estudio a cinco años vista, se realizarán las siguientes contrataciones:

- 1 fisioterapeuta más el segundo año.
- 1 persona para limpieza y 1 masajistas más el tercer año.
- 1 masajista más el cuarto año.



## 8.2. Organización de recursos y medios técnicos y humanos

En el Spa todos los empleados dependen directamente del gerente, con la excepción de los masajistas.

El gerente es la figura principal y el máximo responsable del correcto funcionamiento del centro. Es el encargado de tomar las decisiones en cuanto a productos, negociación con bancos,... También es su responsabilidad la realización de los pedidos necesarios, la facturación,...

Las personas encargadas de la recepción dependerán directamente del gerente. Serán las encargadas de organizar las citas y hacérselas llegar al fisioterapeuta, masajistas y dietista; atender el teléfono.

La limpieza del local correrá a cargo de una persona, que dependerá de los encargados de recepción; ya que son éstos los que hablan con los clientes y recopilan sus quejas y sugerencias acerca de la limpieza de las instalaciones en cada momento.

El especialista en dietética y nutrición depende directamente del gerente. Trabjará a jornada partida, por lo que deberá de coordinar sus citas con los encargados de la recepción de forma eficaz.

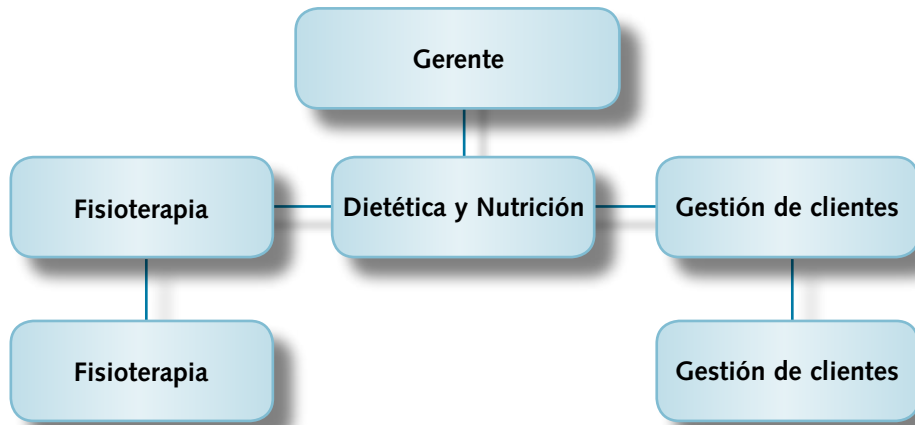
El fisioterapeuta también dependerá directamente del gerente. Se encargará de planificar los tratamientos del Centro, tanto generales (packs, circuito, nuevos paquetes de tratamiento,...) como individuales (tratamientos personalizados); deberá estar al día de las nuevas tendencias en este mercado, coordinará el trabajo de los masajistas,...

Finalmente, los masajistas dependen directamente del fisioterapeuta; deberán seguir sus indicaciones para realizar los tratamientos. Realizarán una función de mantenimiento de las cabinas, circuitos,... en perfecto estado para el disfrute de los clientes.



### 8.3. Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Cuadro 16.- Organigrama



El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa; muestra las relaciones jerárquicas entre sus miembros. El tipo de estructura de esta empresa es lineal y funciona por el principio de unidad de mando, lo que evita confusiones y mejora la coordinación. Esta estructura irá creciendo piramidalmente a medida que crezca la empresa.

La empresa contará con los servicios de una asesoría externa que llevará la materia laboral (seguros sociales, nóminas, contratos), fiscal (declaraciones trimestrales y resúmenes anuales de IVA e IRPF), contabilidad y tramitación de ayudas y subvenciones para la empresa (por constitución, innovación o contratación).



## 8.4. Perfil de las personas que se contratarán y selección de personal

El perfil de las personas a contratar será muy variado en función de los puestos a cubrir.

A continuación se enumerarán los requisitos, a priori, exigidos en cada uno de los puestos creados:

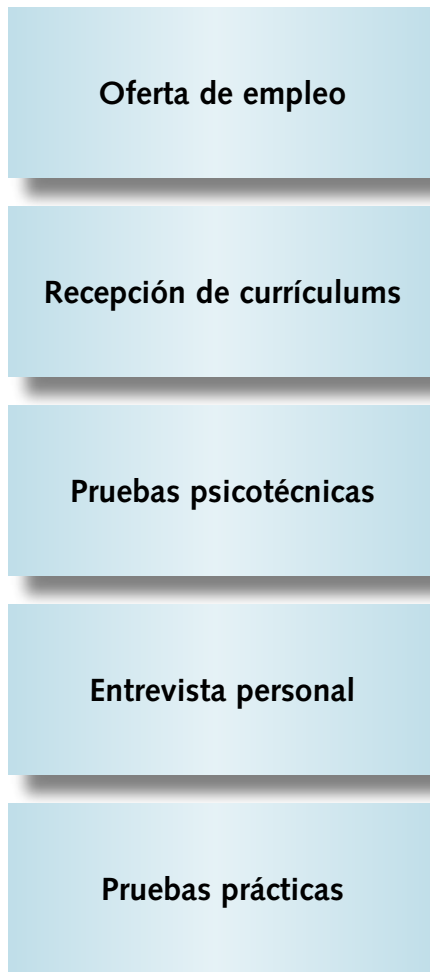
- Gerente: persona de entre 30 y 40 años. Además de la descripción realizada sobre él anteriormente, deberá tener las siguientes cualidades personales: persona con facilidad para las relaciones sociales, con carácter abierto, amable, con capacidad de liderazgo, flexibilidad, empatía, responsable, con gran autocontrol de sí mismo y de las situaciones en las que pueda verse sometido tanto como trabajador o como responsable de una empresa.
- Fisioterapeuta: persona joven de entre 25 y 35 años. Además de las cualidades mencionadas anteriormente, será valorable el curso de especialista en fisioterapia termal y balneoterapia, así como experiencia y conocimiento del sector y formación complementaria. Entre las cualidades personales deberán destacar las siguientes: capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, autocontrol, paciencia y trato personalizado a clientes.
- Dietista: persona joven de entre 25 y 35 años de la que ya se comentó la formación anteriormente. Las cualidades personales que debería reunir son: capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, autocontrol, paciencia y trato personalizado a clientes.
- Recepcionistas: personas jóvenes, de entre 25 y 35 años. Se valorará la posesión del Ciclo Formativo de Grado Medio de Estética Personal Decorativa o el Ciclo de Grado Superior de Estética. Del mismo modo, se le exigirá manejo del paquete office a nivel usuario y será valorable el conocimiento de idiomas. Las características personales que deben reunir son: capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, autocontrol, paciencia y trato personalizado a clientes.
- Masajistas: su selección la realizarán conjuntamente el gerente y el fisioterapeuta. Para desempeñar este puesto será obligatoria la posesión del título homologado de masajista, valorándose positivamente la experiencia y conocimiento del sector, además de la formación complementaria en la materia. Las cualidades personales que deben reunir son: capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, autocontrol, paciencia y trato personalizado a clientes.
- Limpieza/ mantenimiento: persona con, al menos, el graduado escolar y experiencia demostrable en puesto similar. Las cualidades personales que deben reunir son: capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad y capacidad de adaptación.

A continuación mostramos el cuadro en el que queda reflejado el proceso que seguirá la empresa para la contratación de personal, proceso que podrá sufrir modificaciones en función del puesto a cubrir.





**Cuadro 17.- Proceso de selección**



## 8.5. Formas de contratación

Tras el estudio inicial de mercado, Ajedrea ha decidido mantener una política de personal fijo, ya que es consciente de la dificultad existente en la actualidad de encontrar personas cualificadas y con las aptitudes necesarias para la prestación de estos servicios.

Si fuera necesario contratar a más personal, con motivo de vacaciones o bajas, se hará de forma eventual. Se intentará buscar, en el caso de trabajadores eventuales, gente con poca experiencia para su contratación a modo de prácticas tres meses antes de la sustitución y así formarlos la persona a la que van a sustituir. Estos contratados en prácticas tendrán la posibilidad de entrar a formar parte de la empresa cuando se necesite aumentar la plantilla, siempre que su rendimiento sea el esperado.

Nunca se podrán ir de vacaciones, a la vez, el fisioterapeuta y los masajistas.

En cuanto a la retribución salarial, el salario base lo percibirán en 12 pagas mensuales; además se les abonarán dos pagas extraordinarias de 30 días de salario base (una en junio y otra en diciembre), pudiendo pactarse con el empleado el prorrateo de las mismas.

La contratación será a jornada completa, aunque podrá contemplarse la posibilidad de la media jornada en función de las necesidades de la empresa y del rendimiento esperado de nuestros trabajadores.

**Cuadro 18.- Formas de contratación**

| Categoría profesional   | Tipo de contrato    | Nº de empleos | Horas año | Coste salarial individual | Coste salarial bruto anual |
|-------------------------|---------------------|---------------|-----------|---------------------------|----------------------------|
| Gerente                 | Autónomo            | 1             |           | 21.000,00                 | 23.865,36                  |
| Auxiliar administrativo | 6 meses+ indefinido | 2             | 3.520     | 12.600,00                 | 33.516,00                  |
| Limpiador               | 6 meses+ indefinido | 1             | 1.760     | 10.500,00                 | 13.965,00                  |
| Dietista                | Autónomo            | 1             |           | 16.800,00                 | 19.665,36                  |
| Fisioterapeuta          | Autónomo            | 1             |           | 16.800,00                 | 19.665,36                  |
| Masajista               | 6 meses+ indefinido | 2             | 3.520     | 14.000,00                 | 37.239,96                  |
| <b>Total</b>            |                     | <b>8</b>      |           |                           | <b>147.917,04</b>          |

Todas estas contrataciones se harán con arreglo al Convenio General para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios publicado en el BOE.

Los salarios se incrementarán un 3,00% todos los años.



## 9. Plan económico-financiero







## 9. Plan económico-financiero

*Para la elaboración del Plan económico y financiero del Plan de Negocio se trabajó con el programa informático **BIC Proyecta y Simula**.*

*Muchos de los términos empleados en el desarrollo del Plan Económico pueden resultar desconocidos para los emprendedores sin formación específica en este campo. Con el fin de solventar esta dificultad y facilitar una explicación de los conceptos básicos –inversión, balance, tesorería, VAN, TIR, Ratio...-recomendamos la lectura del **Manual Práctico de la Pyme: Cómo Valorar un Proyecto de Inversión***

*[Más información sobre estos recursos en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

### 9.1. Inversión y fondo de maniobra del proyecto



La suma del fondo de maniobra más las inversiones que se acometan durante este período, indicarán las necesidades financieras del proyecto; habrá que calcular el porcentaje de estas necesidades que se está financiando con cargo a recursos propios.

**Cuadro 19.- Inversiones previstas**

|  | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Gastos de constitución y primer establecimiento</b> | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Gastos de constitución</b>                          | 1.800,00          | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Gastos de primer establecimiento</b>                | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Gastos de ampliación de capital</b>                 | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Total de Gastos de constitución</b>                 | <b>1.800,00</b>   | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| <b>Inmovilizaciones Inmateriales</b>                   |                   |              |              |              |              |
| <b>Gastos de Investigación y desarrollo</b>            | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Concesiones administrativas</b>                     | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Propiedad industrial</b>                            | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Derechos de traspaso</b>                            | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Aplicaciones informáticas</b>                       | 2.000,00          | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Derechos sobre activos leasing</b>                  | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Total de Inmovilizaciones Inmateriales</b>          | <b>2.000,00</b>   | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| <b>Inmovilizaciones Materiales</b>                     |                   |              |              |              |              |
| <b>Terrenos y bienes naturales</b>                     | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Construcciones</b>                                  | 220.000,00        | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Instalaciones técnicas</b>                          | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Maquinaria</b>                                      | 60.000,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Utillaje</b>  | 800,00            | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Mobiliario</b>                                      | 20.000,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Otras instalaciones</b>                             | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Equipos para procesos de información</b>            | 3.700,00          | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Elementos de transporte</b>                         | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Otro inmovilizado material</b>                      | 0,00              | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Total de Inmovilizado Material</b>                  | <b>304.500,00</b> | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| <b>Total de partidas de Inversiones</b>                | <b>308.300,00</b> | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| <b>Importe de Iva de las Inversiones</b>               | 49.328,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Total del importe de Inversiones</b>                | <b>357.628,00</b> | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |



La maquinaria adquirida por importe de 60.000 € es la siguiente:

- 2 Duchas bitérmicas.
- 2 Bañeras de hidroterapia (jacuzzi y bañera con chorros cervicales y laterales).
- 1 Chorro jet y una ducha circular.
- 1 pediluvio.
- 1 Frigidarium.
- 1 Sauna húmeda
- 1 Cabina de envolturas.
- 1 Cabina de tratamiento Vichy.
- 2 Cabinas de masajes y tratamientos de belleza.
- 1 Lavavajillas industrial
- 1 Cámara frigorífica
- 4 Tumbonas térmicas

Dentro del mobiliario se encuentran las siguientes adquisiciones: muebles para la recepción y la sala de espera, la oficina, la consulta de dietética, la sala de descanso, los baños y los vestuarios

#### Cuadro 20.- Fondo de maniobra

| Fondo de maniobra          | Importe          |
|----------------------------|------------------|
| IVA inversiones            | 49.328,00        |
| Gastos fijos iniciales     | 20.624,76        |
| Gastos variables iniciales | 19.940,80        |
| Remanente                  | 4.806,44         |
| <b>Total</b>               | <b>94.700,00</b> |



Para estimar el fondo de maniobra se consideraron además del Iva de las inversiones iniciales, una cantidad suficiente para afrontar los costes fijos del primer mes de actividad y los variables correspondientes a los cuatro primeros meses de actividad, suponiéndose constantes a lo largo del año.

## 9.2. Financiación del proyecto

Se mostrarán en el siguiente cuadro las necesidades financieras totales, de acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, y el financiamiento previsto de las mismas::

**Cuadro 21.- Financiación del proyecto**

| Concepto                   | Importe    |
|----------------------------|------------|
| Necesidad financiera total | 403.000,00 |
| Recursos propios           | 228.000,00 |
| Financiación ajena         | 175.000,00 |
| % de autofinanciación      | 56,58%     |

Los recursos propios, que consistirán íntegramente en aportaciones dinerarias aportadas por la pPara la financiación ajena se negoció un préstamo con el Banco X, bajo las siguientes condiciones:

- Importe: 175.000 €
- Plazo: 10 años
- Tipo de interés: 6,5% anual
- Comisión de apertura: 2.500 €



80

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Fuentes de Financiamiento** y con el **Tutorial Cómo financiar mi empresa**, que contienen información sobre las alternativas públicas y privadas para obtener recursos económicos en la puesta en marcha y en la consolidación del proyecto.*



### 9.3. Política de amortizaciones

En este apartado se seguirán las indicaciones que la Agencia Estatal de la Administración Tributaria hace al respecto:

**Cuadro 22.- Amortizaciones**

| <b>Dotación anual amortización</b> | <b>% dotación</b> |
|------------------------------------|-------------------|
| Gastos de constitución             | 20,00%            |
| Gastos de 1er establecimiento      | 20,00%            |
| Inversión en I + D                 | 20,00%            |
| Propiedad industrial               | 20,00%            |
| Aplicaciones informáticas (soft)   | 33,00%            |
| Construcciones                     | 3,00%             |
| Maquinaria                         | 10,00%            |
| Instalaciones                      | 10,00%            |
| Mobiliario                         | 10,00%            |
| Equipos informáticos (hard)        | 25,00%            |
| Otro inmovilizado                  | 10,00%            |

Se aumentó el porcentaje de dotación en el caso de los equipos informáticos y de las aplicaciones software debido al rápido envejecimiento de las mismas.



**Cuadro 23.- Importe de las amortizaciones anuales**

|  | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Gastos de constitución y primer establecimiento</b>   |               |               |               |               |               |
| Gastos de constitución                                   | 360           | 720           | 1.080         | 1.440         | 1.800         |
| Gastos de primer establecimiento                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Gastos de ampliación de capital                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total de gastos de constitución</b>                   | <b>360</b>    | <b>720</b>    | <b>1.080</b>  | <b>1.440</b>  | <b>1.800</b>  |
| <b>Inmovilizaciones inmateriales</b>                     |               |               |               |               |               |
| Gastos de investigación y desarrollo                     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Concesiones administrativas                              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Propiedad industrial                                     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Derechos de traspaso                                     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Aplicaciones informáticas                                | 640           | 1.280         | 1.920         | 2.000         | 2.000         |
| Derechos sobre activos leasing [info]                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total de inmovilizaciones inmateriales</b>            | <b>640</b>    | <b>1.280</b>  | <b>1.920</b>  | <b>2.000</b>  | <b>2.000</b>  |
| <b>Inmovilizaciones materiales</b>                       |               |               |               |               |               |
| Terrenos y bienes naturales                              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Construcciones   | 6.600         | 13.200        | 19.800        | 26.400        | 33.000        |
| Instalaciones técnicas                                   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Maquinaria   | 6.000         | 12.000        | 18.000        | 24.000        | 30.000        |
| Ustillaje  | 240           | 480           | 720           | 800           | 800           |
| Mobiliario   | 2.000         | 4.000         | 6.000         | 8.000         | 10.000        |
| Otras instalaciones                                      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Equipos para procesos de información                     | 925           | 1.850         | 2.775         | 3.700         | 3.700         |
| Elementos de transporte                                  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Otro inmovilizado material                               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total de inmovilizado material</b>                    | <b>15.765</b> | <b>31.530</b> | <b>47.295</b> | <b>62.900</b> | <b>77.500</b> |
| <b>Total de las amortizaciones de los activos nuevos</b> | <b>16.765</b> | <b>33.530</b> | <b>50.295</b> | <b>66.340</b> | <b>81.300</b> |



## 9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Para la estimación de los ingresos se han tenido en cuenta las siguientes premisas para cada uno de los servicios:

- Packs: se calcula que a él acudirán 9 personas a la semana, durante 10 meses (9 personas\*4 semanas\*10 meses\*100 euros de media).
- Cabinas: se calculan 8 personas al día, durante 6 días a la semana y 10 meses (8 personas\*6 días a la semana\*4 semanas\*10 meses\*70 euros de media).
- Carné mensual: se calcula una media de 7 carnés durante 10 meses (7 carnés\*10 meses\*140 euros).
- Tarjetas de regalo: se estiman 5 tarjetas a la semana durante 10 meses. (5 tarjetas a la semana\*4 semanas\*10 meses\*140 euros).

Todos estos ingresos se corresponden con la zona individual

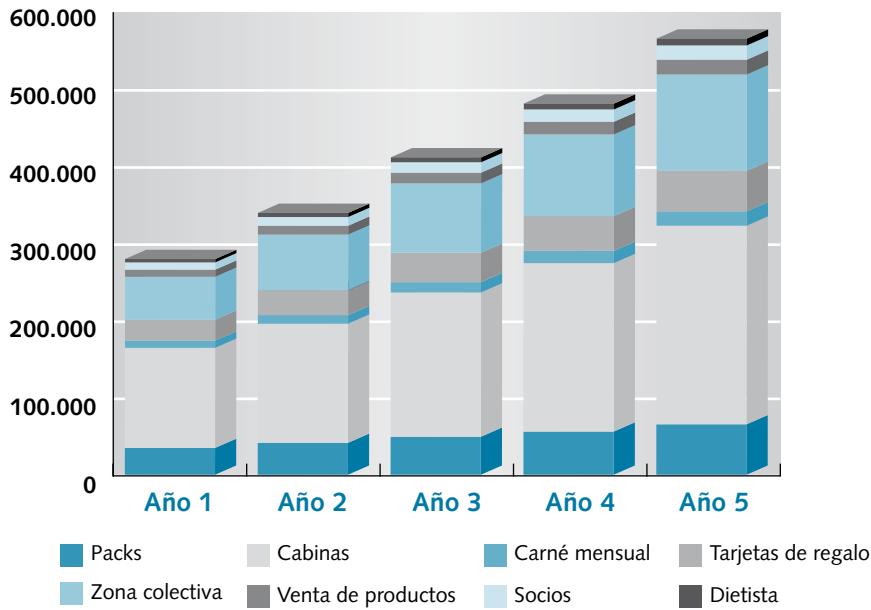
- Zona colectiva: se estima que a ella acudirá una media de 12 personas al día, durante cuatro días a la semana de 10 meses (12 personas\*4 días a la semana\*4 semanas\*10 meses\*30 euros de media).
- Venta de productos: se estima la venta de 8 productos a la semana durante 10 meses (8 productos a la semana\*4 semanas\*10 meses\*30 euros de media).
- Socios: se estima que existirán 60 socios anuales que realizan un gasto medio de 166 € (importe que se corresponde con la cuota 30 € más un gasto medio aproximado de 133 €)
- Dietista: se calculan 9 personas a la semana, cada mes, durante 10 meses (9 personas a la semana\*4 semanas\*10 meses\*12,5 euros de media).



**Cuadro 24.- Ingresos de la actividad**

|                           | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Packs</b>              | 36.000,00         | 42.831,36         | 51.005,83         | 57.951,61         | 67.744,17         |
| <b>Cabinas</b>            | 134.400,00        | 159.903,74        | 193.670,08        | 226.213,73        | 266.706,74        |
| <b>Carné mensual</b>      | 9.800,00          | 11.659,65         | 13.921,32         | 16.474,45         | 19.159,97         |
| <b>Tarjetas de regalo</b> | 28.000,00         | 33.313,28         | 39.634,81         | 46.766,19         | 54.605,91         |
| <b>Zona colectiva</b>     | 57.600,00         | 74.760,19         | 93.003,76         | 109.627,24        | 129.247,66        |
| <b>Venta de productos</b> | 9.600,00          | 11.940,86         | 14.459,45         | 17.043,85         | 19.912,68         |
| <b>Socios</b>             | 9.780,00          | 11.635,85         | 13.920,15         | 16.499,76         | 19.184,60         |
| <b>Dietista</b>           | 4.500,00          | 5.597,28          | 6.653,57          | 7.844,98          | 9.169,41          |
| <b>Total de Ventas</b>    | <b>289.680,00</b> | <b>351.642,22</b> | <b>426.268,97</b> | <b>498.421,81</b> | <b>585.731,13</b> |

**Cuadro 25.- Gráfico con la evolución de los ingresos**



Los incrementos que se han previsto siguen el siguiente orden, en función de la capacidad del centro y de recursos humanos de la empresa:

- Packs: se calcula un incremento del 19 % para el primer año.
- Cabinas: se calcula un incremento del 19 % para el primer año
- Carné mensual: se calcula un incremento del 19 % para el primer año.
- Tarjetas de regalo: se calcula un incremento del 19 % para el primer año.
- Zona colectiva: se calcula un incremento del 30 % para el primer año.
- Venta de productos: se calcula un incremento del 24 % para el primer año.
- Socios: se calcula un incremento del 19 % para el primer año.
- Dietista: se calcula un incremento del 24 % para el primer año.



## 9.5. Evolución de los costes variables

Se presentan a continuación los costes variables para los cinco primeros años de vida del negocio:

**Cuadro 26.- Costes variables asociados a los ingresos**

|                                  | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4             | Año 5             |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Packs                            | 8.280,00         | 9.851,21         | 11.731,34        | 13.328,87         | 15.581,16         |
| Cabinas                          | 30.912,00        | 36.777,86        | 44.544,12        | 52.029,16         | 61.342,55         |
| Carné mensual                    | 2.254,00         | 2.681,72         | 3.201,90         | 3.789,12          | 4.406,79          |
| Tarjetas de regalo               | 6.440,00         | 7.662,05         | 9.116,01         | 10.756,22         | 12.559,36         |
| Zona colectiva                   | 7.488,00         | 9.718,82         | 12.090,49        | 14.251,54         | 16.802,20         |
| Venta de productos               | 2.688,00         | 3.343,44         | 4.048,65         | 4.772,28          | 5.575,55          |
| Socios                           | 1.760,40         | 2.094,45         | 2.505,63         | 2.969,96          | 3.453,23          |
| Dietista                         | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| <b>Total de costes variables</b> | <b>59.822,40</b> | <b>72.129,57</b> | <b>87.238,13</b> | <b>101.897,15</b> | <b>119.720,83</b> |

Como gastos variables se contabilizarán las compras, las cuales se calcularán a partir de la previsión de ingresos y se desglosaron en función de cada servicio, ya que su importe relativo es distinto.

Los porcentajes son:

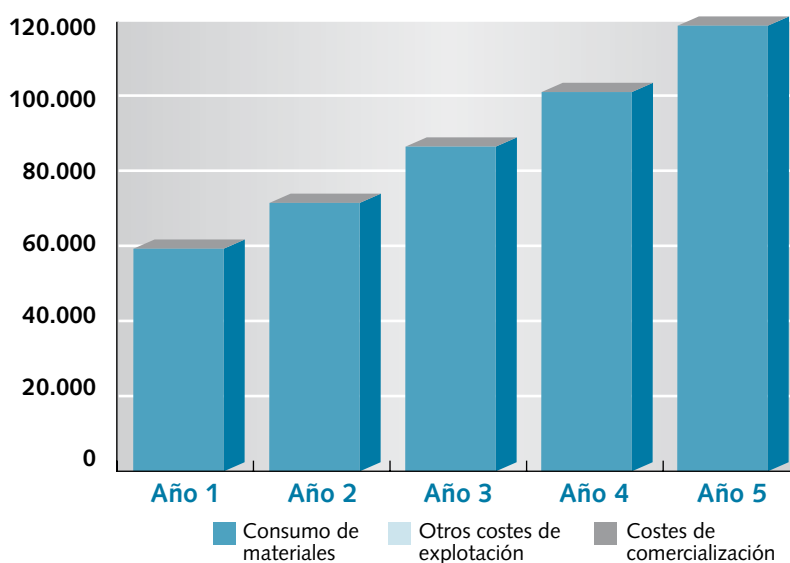
- Un 13% para la zona colectiva.
- Un 23% para la zona individual (masajes y envolturas y programas de belleza).
- Un 18% para los socios
- Un 28 % para la venta de productos.

En estas previsiones se incluyen también las compras de fruta y zumos que se ofrecen a los clientes.

- Se tendrá en cuenta el servicio de lavandería ya que depende de las ventas realizadas en el período. Concretamente se considera que supone un 3% de las ventas totales.



**Cuadro 27.- Gráfica de la evolución de los costes variables**



## 9.6. Evolución de los costes fijos

La evolución de los costes de personal es básica en una empresa de estas características. Para realizar este análisis deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Necesidades de contratación presentes y futuras
- Incremento del coste salarial
- Productividad necesaria para la actividad

**Cuadro 28.- Costes fijos de la actividad**

|                              | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Gastos de personal</b>    | 147.917,08 | 179.156,71 | 228.931,06 | 267.731,31 | 286.391,53 |
| <b>Alquileres</b>            | 39.000,00  | 38.563,20  | 41.308,47  | 44.249,90  | 47.400,33  |
| <b>Gastos generales</b>      | 9.600,00   | 10.283,52  | 11.016,10  | 11.799,82  | 12.640,32  |
| <b>Seguros y tributos</b>    | 2.000,00   | 2.080,00   | 2.163,20   | 2.249,73   | 2.339,72   |
| <b>Suministros</b>           | 9.500,00   | 10.225,28  | 11.006,36  | 11.847,07  | 12.752,63  |
| <b>Otros</b>                 | 22.715,00  | 13.300,56  | 14.061,88  | 14.869,58  | 15.727,58  |
| <b>Total de costes fijos</b> | 230.732,08 | 253.609,27 | 308.487,07 | 352.747,40 | 377.252,10 |
| <b>Amortizaciones</b>        | 16.765,00  | 16.765,00  | 16.765,00  | 16.045,00  | 14.960,00  |
| <b>Total de costes fijos</b> | 247.497,08 | 270.374,27 | 325.252,07 | 368.792,40 | 392.212,10 |



Los gastos de personal reflejan la remuneración de los emprendedores y de las personas contratadas para el correcto desarrollo de la actividad, tal y como se comentó en el punto 8.5.

En esta partida gastos de personal se refleja la incorporación de un fisioterapeuta autónomo en el año 2, una persona para la limpieza y un masajista en el año 3, y otro masajista para el año 4.

La partida de alquileres refleja, en el primer año, el importe del pago de la fianza (3.000 €\*13 meses = 39.000 €).

Los gastos generales incluyen los gastos de reparación y conservación, que en este tipo de instalaciones son muy elevados debido a las características específicas de la maquinaria utilizada.

Los seguros y tributos abarcan el pago del seguro de la instalación (2.000 €).

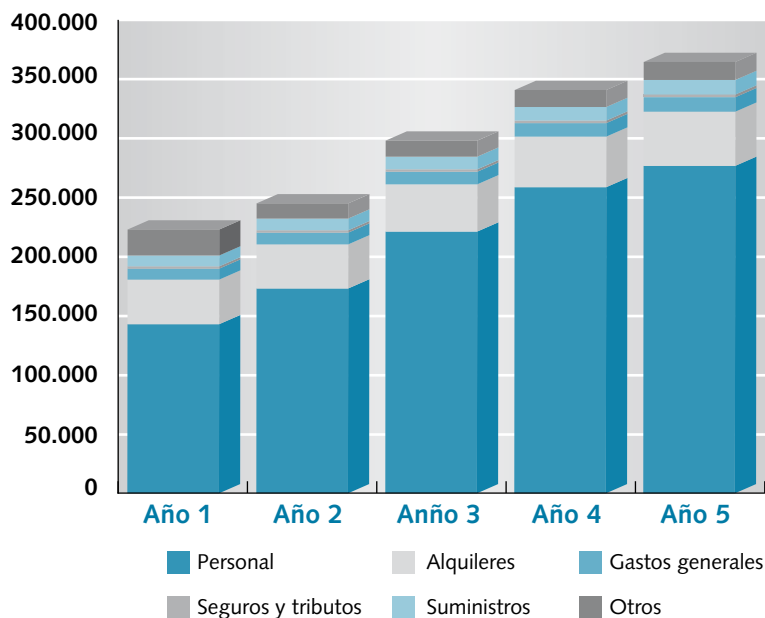
Los suministros incluyen los gastos de agua (79 euros/mes), luz (600 euros/mes) y teléfono (113 euros/mes).

$$(79 \text{ €} * 12 = 948 \text{ €}) + (600 \text{ €} * 12 = 7.200 \text{ €}) + (113 \text{ €} * 12 = 1.356 \text{ €}) = 9.504 \text{ €}$$

Otros es un epígrafe que abarca distintos conceptos:

- Publicidad, ya detallada en el epígrafe correspondiente, y cuyos importes (12.665,50 €) se corresponde con:
  - Prensa: 2.850,00 €
  - Radio: 549,00 €
  - Buzoneo: 4.055,00 €
  - Valla: 1.540,00 €
  - Página Web: 2.000,00 €
  - AEBU: 1.350,00 €
  - Contacto directo y diario con clientes: 321,50 €
- Servicio de prevención de riesgos laborales (1.000 €).
- Asesoramiento fiscal y laboral (100\* 12 = 1.200 €).
- Servicio de vigilancia (250 €).
- Suscripción en revistas especializadas.
- Reposición de material.

**Cuadro 29.- Gráfica de la evolución de los costes fijos**



## 9.7. Política de circulante

Respecto a las políticas de circulante el Período Medio de Cobro estará sujeto a los siguientes condicionantes: el plazo de cobro de los servicios se fijarán en función del tamaño y duración del mismo.

En todos los casos se cobrará al contado.

En cuanto al Período Medio de Pago (PMP) se ha establecido que el pago sea al contado, aunque pueden darse casos, según el volumen y lugar de compra, de aplazamientos de 30, 60 y 90 días.





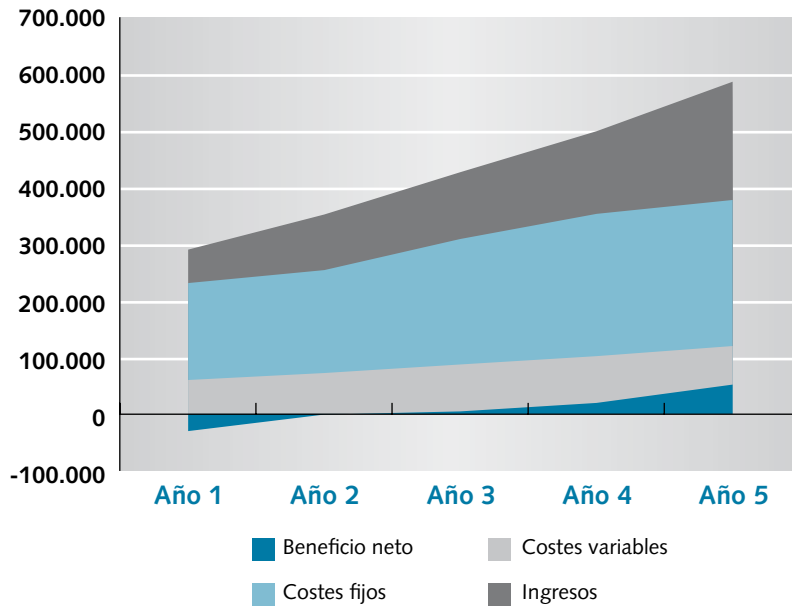
## 9.8. Cuentas de resultados previsionales

Cuadro 30.- Cuenta de resultados

|   | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ingresos</b>                             | <b>289.680,00</b> | <b>351.642,22</b> | <b>426.268,97</b> | <b>498.421,81</b> | <b>585.731,13</b> |
| Ventas                                      | 289.680,00        | 351.642,22        | 426.268,97        | 498.421,81        | 585.731,13        |
| Otros ingresos                              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Costes variables</b>                     | <b>59.822,40</b>  | <b>72.129,57</b>  | <b>87.238,13</b>  | <b>101.897,15</b> | <b>119.720,83</b> |
| Materiales                                  | 59.822,40         | 72.129,57         | 87.238,13         | 101.897,15        | 119.720,83        |
| <b>Margen bruto</b>                         | <b>229.857,60</b> | <b>279.512,65</b> | <b>339.030,84</b> | <b>396.524,66</b> | <b>466.010,30</b> |
| <b>Costes fijos</b>                         | <b>230.732,08</b> | <b>253.609,27</b> | <b>308.487,07</b> | <b>352.747,40</b> | <b>377.252,10</b> |
| Costes fijos de personal                    | 147.917,08        | 179.156,71        | 228.931,06        | 267.731,31        | 286.391,53        |
| Alquileres                                  | 39.000,00         | 38.563,20         | 41.308,47         | 44.249,90         | 47.400,33         |
| Gastos generales                            | 9.600,00          | 10.283,52         | 11.016,10         | 11.799,82         | 12.640,32         |
| Seguros y tributos                          | 2.000,00          | 2.080,00          | 2.163,20          | 2.249,73          | 2.339,72          |
| Suministros                                 | 9.500,00          | 10.225,28         | 11.006,36         | 11.847,07         | 12.752,63         |
| Otros costes fijos                          | 22.715,00         | 13.300,56         | 14.061,88         | 14.869,58         | 15.727,58         |
| Amortizaciones                              | 16.765,00         | 16.765,00         | 16.765,00         | 16.045,00         | 14.960,00         |
| <b>Costes fijos y amortizaciones</b>        | <b>247.497,08</b> | <b>270.374,27</b> | <b>325.252,07</b> | <b>368.792,40</b> | <b>392.212,10</b> |
| <b>Resultado bruto</b>                      | <b>-17.639,48</b> | <b>9.138,38</b>   | <b>13.778,77</b>  | <b>27.732,26</b>  | <b>73.798,19</b>  |
| Subvenciones periodificadas                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Ingresos financieros                        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total de ingresos financieros</b>        | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       |
| Gastos financieros                          | 12.612,41         | 10.210,08         | 9.296,92          | 8.322,61          | 7.283,04          |
| <b>Total de gastos financieros</b>          | <b>12.612,41</b>  | <b>10.210,08</b>  | <b>9.296,92</b>   | <b>8.322,61</b>   | <b>7.283,04</b>   |
| <b>Resultado financiero</b>                 | <b>-12.612,41</b> | <b>-10.210,08</b> | <b>-9.296,92</b>  | <b>-8.322,61</b>  | <b>-7.283,04</b>  |
| <b>Beneficio antes de impuestos [BAIT]</b>  | <b>-30.251,89</b> | <b>-1.071,70</b>  | <b>4.481,85</b>   | <b>19.409,65</b>  | <b>66.515,16</b>  |
| Impuestos sobre beneficios                  | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 14.770,77         |
| <b>Beneficio después de impuestos [BDT]</b> | <b>-30.251,89</b> | <b>-1.071,70</b>  | <b>4.481,85</b>   | <b>19.409,65</b>  | <b>51.744,39</b>  |



**Cuadro 31.- Gráfica de la cuenta de resultados**



## 9.9. Balances de situación previsionales

Cuadro 32.- Balance previsional: Activo

|  | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de establecimiento                | 1.440,00          | 1.080,00          | 720               | 360               | 0,00              |
| Inmovilizaciones inmatrimiales           | 1.360,00          | 720               | 80                | 0,00              | 0,00              |
| Inmovilizados inmatrimiales              | 2.000,00          | 2.000,00          | 2.000,00          | 2.000,00          | 2.000,00          |
| Derechos leasing                         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| (Amortización acumulada I.I.)            | 640               | 1.280,00          | 1.920,00          | 2.000,00          | 2.000,00          |
| Inmovilizaciones materiales              | 288.735,00        | 272.970,00        | 257.205,00        | 241.600,00        | 227.000,00        |
| Inmovilizados material                   | 304.500,00        | 304.500,00        | 304.500,00        | 304.500,00        | 304.500,00        |
| (Amortización acumulada I.M.)            | 15.765,00         | 31.530,00         | 47.295,00         | 62.900,00         | 77.500,00         |
| Inmovilizaciones financieras             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Inmovilizados financieros                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Fianzas constituidas                     | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total de inmovilizado</b>             | <b>291.535,00</b> | <b>274.770,00</b> | <b>258.005,00</b> | <b>241.960,00</b> | <b>227.000,00</b> |
| Existencias                              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Existencias de materia prima             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Existencias de producto terminado        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Deudores                                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Cientes                                  | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| H.P. deudora por IVA                     | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Tesorería                                | 69.916,28         | 73.035,65         | 80.373,75         | 100.914,69        | 166.574,28        |
| <b>Total de circulante</b>               | <b>69.916,28</b>  | <b>73.035,65</b>  | <b>80.373,75</b>  | <b>100.914,69</b> | <b>166.574,28</b> |
| <b>Total de activo</b>                   | <b>361.451,28</b> | <b>347.805,65</b> | <b>338.378,75</b> | <b>342.874,69</b> | <b>393.574,28</b> |

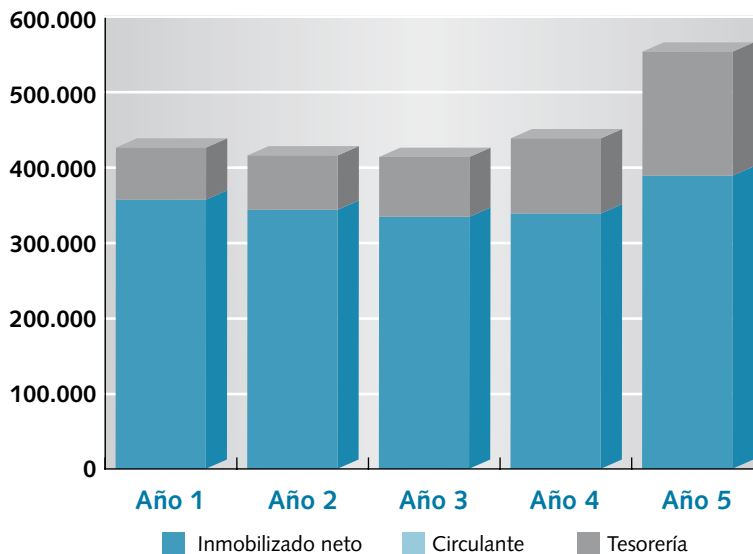


**Cuadro 33.- Balance previsual: pasivo**

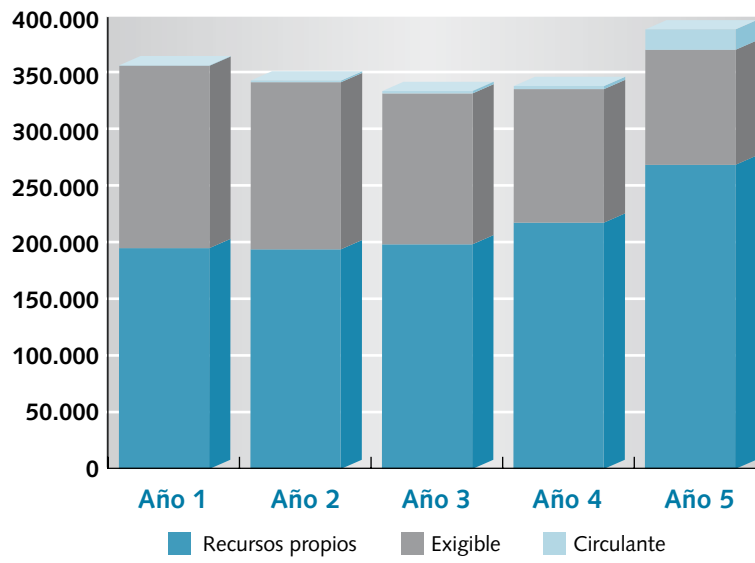
|  | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capital                                | 228.000,00        | 228.000,00        | 228.000,00        | 228.000,00        | 228.000,00        |
| Reservas y pérdidas                    | 0,00              | -30.251,89        | -31.323,59        | -26.841,75        | -7.432,09         |
| Resultado del ejercicio                | -30.251,89        | -1.071,70         | 4.481,85          | 19.409,65         | 51.744,39         |
| <b>Total recursos propios</b>          | <b>197.748,11</b> | <b>196.676,41</b> | <b>201.158,25</b> | <b>220.567,91</b> | <b>272.312,30</b> |
| Subvenciones en capital                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Deuda a largo plazo                    | 163.254,43        | 149.619,43        | 135.071,28        | 119.548,81        | 102.986,77        |
| Acreeedores por leasing                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Fianzas recibidas                      | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Deuda                                  | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total de exigible a largo plazo</b> | <b>163.254,43</b> | <b>149.619,43</b> | <b>135.071,28</b> | <b>119.548,81</b> | <b>102.986,77</b> |
| Acreeedores comerciales                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Otras deudas no comerciales            | 448,75            | 1.509,81          | 2.149,22          | 2.757,97          | 18.275,21         |
| H.P. por impuesto sobre beneficios     | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 14.770,77         |
| H.P. por IVA                           | 448,75            | 1.509,81          | 2.149,22          | 2.757,97          | 3.504,44          |
| Otras deudas                           | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total de exigible a corto plazo</b> | <b>448,75</b>     | <b>1.509,81</b>   | <b>2.149,22</b>   | <b>2.757,97</b>   | <b>18.275,21</b>  |
| <b>Total de pasivo</b>                 | <b>361.451,28</b> | <b>347.805,65</b> | <b>338.378,75</b> | <b>342.874,69</b> | <b>393.574,28</b> |



**Cuadro 34.- Gráfica de la evolución del activo**



**Cuadro 35.- Gráfica de la evolución del pasivo**



## 9.10. Previsiones de tesorería

Cuadro 36.- Tesorería

|  | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cobros por ventas                                    | 289.680,00        | 351.642,22        | 426.268,97        | 498.421,81        | 585.731,13        |
| <b>Total de cobros</b>                               | <b>289.680,00</b> | <b>351.642,22</b> | <b>426.268,97</b> | <b>498.421,81</b> | <b>585.731,13</b> |
| Subvenciones a la explotación                        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total de cobros operativos</b>                    | <b>289.680,00</b> | <b>351.642,22</b> | <b>426.268,97</b> | <b>498.421,81</b> | <b>585.731,13</b> |
| Pago de materiales                                   | 59.822,40         | 72.129,57         | 87.238,13         | 101.897,15        | 119.720,83        |
| <b>Pagos totales por materiales</b>                  | <b>59.822,40</b>  | <b>72.129,57</b>  | <b>87.238,13</b>  | <b>101.897,15</b> | <b>119.720,83</b> |
| Pagos por otros costes de explotación                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Pagos totales por otros costes de explotación</b> | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       |
| Pagos por costes de comercialización                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Pagos totales por costes de comercialización</b>  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       |
| Pagos por costes fijos                               | 230.732,08        | 253.609,27        | 308.487,07        | 352.747,40        | 377.252,10        |
| Inversión en caja operativa                          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total de pagos operativos</b>                     | <b>290.554,48</b> | <b>325.738,84</b> | <b>395.725,20</b> | <b>454.644,56</b> | <b>496.972,94</b> |
| <b>Cash flow operativo</b>                           | <b>-874,48</b>    | <b>25.903,38</b>  | <b>30.543,77</b>  | <b>43.777,26</b>  | <b>88.758,19</b>  |
| Inversiones  | 308.300,00        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Amortizaciones de deuda                              | 11.745,57         | 13.634,99         | 14.548,15         | 15.522,47         | 16.562,04         |
| Dividendos   | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Impuestos sobre beneficios                           | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Iva soportado  | 69.093,98         | 20.171,73         | 23.163,47         | 26.122,62         | 29.630,15         |
| <b>Pagos por IVA</b>                                 | <b>443,96</b>     | <b>4.960,59</b>   | <b>7.936,12</b>   | <b>10.398,15</b>  | <b>13.241,95</b>  |
| Fianzas constituídas                                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Devoluciones de fianzas recibidas                    | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Gastos financieros leasing                           | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Intereses de deuda                                   | 12.612,41         | 10.210,08         | 9.296,92          | 8.322,61          | 7.283,04          |
| <b>Pagos extraoperativos</b>                         | <b>402.195,93</b> | <b>48.977,40</b>  | <b>54.944,67</b>  | <b>60.365,84</b>  | <b>66.717,17</b>  |
| Capital  | 228.000,00        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Subvención de capital                                | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Emisión de deuda                                     | 175.000,00        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| IVA repercutido                                      | 21.546,60         | 26.193,39         | 31.739,00         | 37.129,52         | 43.618,57         |
| Devoluciones de iva                                  | 48.440,09         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Fianzas recibidas                                    | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Devoluciones de fianzas constituidas                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Ingresos financieros                                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Ingresos extraoperativos</b>                      | <b>472.986,69</b> | <b>26.193,39</b>  | <b>31.739,00</b>  | <b>37.129,52</b>  | <b>43.618,57</b>  |
| <b>Cash flow extraoperativo</b>                      | <b>70.790,76</b>  | <b>-22.784,01</b> | <b>-23.205,67</b> | <b>-23.236,32</b> | <b>-23.098,61</b> |
| <b>Déficit / superávit</b>                           | <b>69.916,28</b>  | <b>3.119,37</b>   | <b>7.338,10</b>   | <b>20.540,94</b>  | <b>65.659,59</b>  |
| <b>Déficit / superávit acumulado</b>                 | <b>69.916,28</b>  | <b>73.035,65</b>  | <b>80.373,75</b>  | <b>100.914,69</b> | <b>166.574,28</b> |

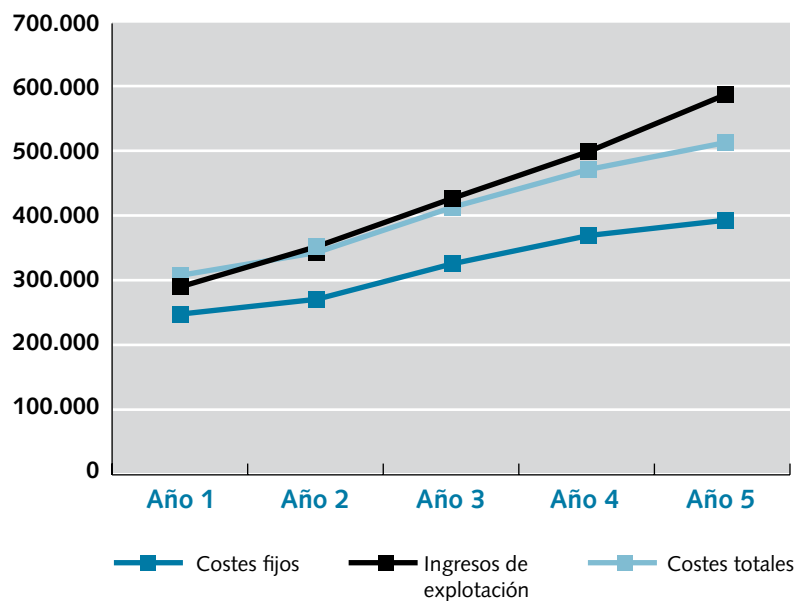


## 9.11. Punto de Equilibrio

Cuadro 37.- Cálculo del punto de equilibrio

|                         | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos de explotación | 289.680,00 | 351.642,22 | 426.268,97 | 498.421,81 | 585.731,13 |
| Costes variables        | 59.822,40  | 72.129,57  | 87.238,13  | 101.897,15 | 119.720,83 |
| Margen                  | 229.857,60 | 279.512,65 | 339.030,84 | 396.524,66 | 466.010,30 |
| Costes Fijos            | 247.497,08 | 270.374,27 | 325.252,07 | 368.792,40 | 392.212,10 |
| Costes Totales          | 307.319,48 | 342.503,84 | 412.490,20 | 470.689,56 | 511.932,94 |
| Resultado bruto         | -17.639,48 | 9.138,38   | 13.778,77  | 27.732,26  | 73.798,19  |
| Equilibrio en %         | 107,67%    | 96,73%     | 95,94%     | 93,01%     | 84,16%     |
| Equilibrio en €         | 311.910,31 | 340.145,64 | 408.944,70 | 463.563,04 | 492.973,74 |

Gráfico 38.- Evolución del punto de equilibrio



## 9.12. Ratios del Proyecto

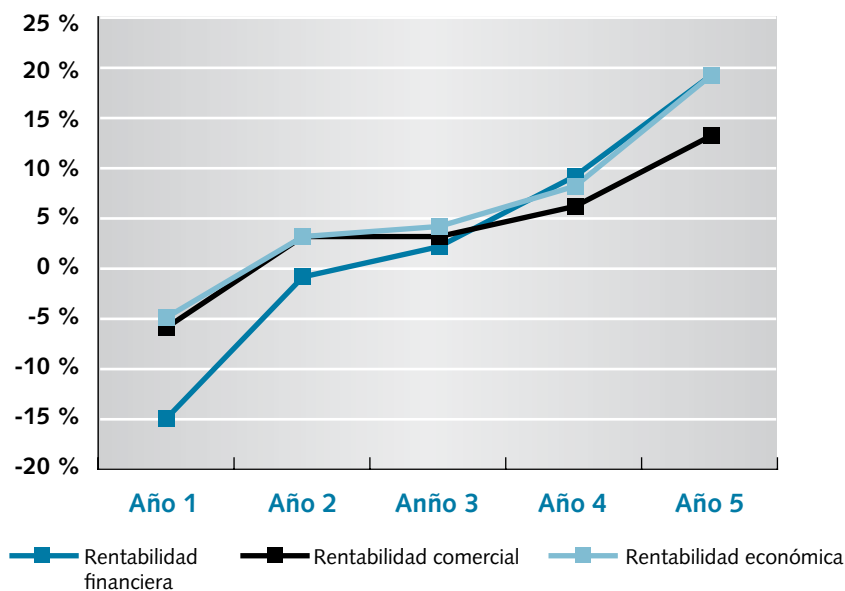
Cuadro 39.- Ratios

|                             | Cálculo           | Año 1   | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|-----------------------------|-------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Rentabilidad económica      | BAIT/AT           | -4,88%  | 2,63%  | 4,07%  | 8,09%  | 18,75% |
| Rentabilidad comercial      | BAIT/Ingresos     | -6,09%  | 2,60%  | 3,23%  | 5,56%  | 12,60% |
| Rotación sobre activos      | Ingresos/A        | 0,8     | 1,01   | 1,26   | 1,45   | 1,49   |
| -Rotación activos fijos     | Ingresos/AF       | 0,8     | 1,01   | 1,26   | 1,45   | 1,49   |
| -Rotación activo circulante | Ingresos/AC       | N D     | N D    | N D    | N D    | N D    |
| -Rotación stocks            | Ingresos/STOCKS   | N D     | N D    | N D    | N D    | N D    |
| -Rotación deudores          | Ingresos/CLIENTES | N D     | N D    | N D    | N D    | N D    |
| Punto de equilibrio         | CF/(MARGEN)       | 107,67% | 96,73% | 95,94% | 93,01% | 84,16% |
| Apalancamiento operativo    | (BAIT+CF)/BAIT    | -13,03  | 30,59  | 24,61  | 14,3   | 6,31   |
| Rentabilidad financiera     | BDT/RP            | -15,30% | -0,54% | 2,23%  | 8,80%  | 19,00% |
| Apalancamiento financiero   | (RR. AA/ AT)      | 0,45    | 0,43   | 0,41   | 0,36   | 0,31   |



96

Gráfico 40.- Rentabilidades





## 9.13. Flujo de caja

Gráfico 41.- Flujo de caja

|  | Año 1              | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5               |
|--|--------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Resultados después de impuestos        | -30.251,89         | -1.071,70        | 4.481,85         | 19.409,65        | 51.744,39           |
| + Amortizaciones                       | 16.765,00          | 16.765,00        | 16.765,00        | 16.045,00        | 14.960,00           |
| - Variaciones del fondo de maniobra    | -448,75            | -1.061,06        | -639,41          | -608,76          | -746,47             |
| + Incrementos en impuestos pendientes  | 0,00               | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 14.770,77           |
| + Gastos financieros tras impuestos    | 12.612,41          | 10.210,08        | 9.296,92         | 8.322,61         | 5.665,72            |
| - Adquisiciones de activo fijo         | 308.300,00         | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00                |
| + Valor terminal                       | 0,00               | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 2.442.800,27        |
| <b>Flujo neto de caja del proyecto</b> | <b>-308.725,73</b> | <b>26.964,44</b> | <b>31.183,18</b> | <b>44.386,01</b> | <b>2.530.687,62</b> |
| Resultados después de impuestos        | -30.251,89         | -1.071,70        | 4.481,85         | 19.409,65        | 51.744,39           |
| + Amortizaciones                       | 16.765,00          | 16.765,00        | 16.765,00        | 16.045,00        | 14.960,00           |
| - Variaciones del fondo de maniobra    | -448,75            | -1.061,06        | -639,41          | -608,76          | -746,47             |
| + Incrementos en impuestos pendientes  | 0,00               | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 14.770,77           |
| - Devolución neta de deuda             | -163.254,43        | 13.634,99        | 14.548,15        | 15.522,47        | 16.562,04           |
| +/- Ingreso de subvenciones            | 0,00               | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00                |
| - Adquisiciones de activo fijo         | 308.300,00         | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00                |
| + Valor terminal                       | 0,00               | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 2.321.538,29        |
| <b>Flujo neto de caja del capital</b>  | <b>-158.083,72</b> | <b>3.119,37</b>  | <b>7.338,10</b>  | <b>20.540,94</b> | <b>2.387.197,88</b> |



## 9.14. Rentabilidad del proyecto

**Cuadro 42.- Resultados**

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| Coste de capital medio ponderado   | 2,04%     |
| VAN del proyecto                   | 2.081.356 |
| TIR del proyecto                   | 74,24%    |
| Plazo de recuperación del proyecto | 2013      |
| TIR del accionista                 | 99,05%    |



## **10. Los aspectos formales del proyecto**







## 10. Los aspectos formales del proyecto

### 10.1. Elección de la forma jurídica

Los emprendedores optaron por constituir una Sociedad Limitada para el desarrollo de la actividad. A la hora de la elección se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- El capital social necesario exigido por Ley es de 3.006 €
- Posibilidad de controlar el acceso a la condición de socio.
- Simplificación de requisitos formales para modificaciones estatutarias.
- Aportaciones no dinerarias: no es perceptivo el informe del experto independiente sobre la valoración de los bienes aportados.
- Posibilidad de vincular la condición de socio al cumplimiento de prestaciones accesorias.

En definitiva, permiten un mayor control de la condición de socio, confiriéndoles un mayor carácter personalista que implica la no necesidad de muchas de las garantías que las S.A. establecen para salvaguardar los derechos de los accionistas.



*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Formas Jurídicas** y el **Tutorial Cómo Crear mi empresa** relacionando puesta en marcha de una empresa, que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.*

*[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].*

## 10.2. Protección jurídica

Se suscribirá una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones junto con un seguro de responsabilidad civil, que nos cubra ante posibles daños a clientes o terceros. El coste de la prima anual asciende, según presupuesto solicitado a una compañía de seguros, a 2.000 euros.



### 10.3. Autorizaciones y permisos

La puesta en marcha del proyecto tan sólo supondrá la solicitud de las correspondientes licencias de carácter municipal:

- Licencia de obras
- Licencia de apertura

Para obtener la licencia de apertura, el centro deberá disponer de todas las autorizaciones precisas para el desarrollo de la actividad que se corresponden con los servicios autonómicos de Medio Ambiente, Sanidad e Industria.



## 10.4. Medidas de prevención de riesgos laborales

Las instalaciones y edificios contarán con las medidas de seguridad e higiene contempladas en el proyecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Aparatos a presión: calderas
- Aparatos a gas
- Instalaciones eléctricas
- Evacuación del edificio
- Calefacción y aire acondicionado
- Equipos mecánicos

Por su parte, el personal recibirá la formación necesaria en seguridad y salud, y la empresa respetará en todo momento las restantes disposiciones en materia de prevención de riesgos.

La normativa genérica a aplicar es la siguiente:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad.
- Además serán de aplicación las siguientes normas específicas:
  - Decreto 2413/1973 del 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrónico de baja tensión.
  - Real decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación "NBE – CPI/96: Condiciones de Protección contra Incendios de los Edificios".
  - Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.





En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Obligaciones del Empresario**, que contienen información sobre la prevención de riesgos laborales.





## 11. La innovación







## 11. La innovación

*Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.*

*Otra fuente de información sobre la Innovación es el **Manual Práctico de la Pyme: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.*

*Para facilitar el proceso de implantación y evaluación de la innovación se puede utilizar el programa informático **Manual de Autoevaluación de la Innovación**.*

*[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*



### 11.1. Elementos innovadores

La diferenciación debe buscarse mediante la utilización de la adecuada combinación de tecnologías, diseño y montaje. Para conseguirlo, resulta fundamental estar en contacto con las novedades, alternativas de proveedores, etc.

La innovación en las terapias, la especialización y diversificación de los tratamientos, además de la opción de realizar programas "a medida", tratamientos localizados y ajustados a las necesidades de cada cliente, constituyen elementos que contribuyen a dotar a esta empresa de valor de futuro.

Es un ámbito con cierto halo de moda, que se mueve entre la seguridad de un mercado sólido, expectante, que cada vez busca más el romper con ciertos estereotipos que poco tienen que ver con la realidad.



## **12. Planificación temporal de la puesta en marcha**









## 12. Planificación temporal de la puesta en marcha

La lista de trámites a realizar comprende los siguientes:

- Declaración previa al inicio de la actividad
- Solicitud de la certificación negativa del nombre
- Solicitud de la autorización correspondiente ante la Consellería competente
- Constitución de la sociedad
- Solicitud de préstamo a largo plazo y de otros medios financieros
- Solicitud de licencia de obras
- Acondicionamiento del local
- Licencia de apertura
- Adquisición de equipamientos
- Inicio de la campaña promocional de lanzamiento
- Trámites laborales
- Inicio de la actividad



**Cadro 43.- Cronograma**

| Actividad   | Meses |   |   |   |   |   |   |   |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Declaración previa al inicio de la actividad                                | ■     |   |   |   |   |   |   |   |
| Solicitud de la certificación negativa del nombre                           | ■     |   |   |   |   |   |   |   |
| Solicitud de la autorización correspondiente ante la consellería competente | ■     |   |   |   |   |   |   |   |
| Constitución de la sociedad   | ■     |   |   |   |   |   |   |   |
| Solicitud de préstamo a largo plazo y de otros recursos financieros         | ■     |   |   |   |   |   |   |   |
| Solicitud de la licencia de obras   | ■     |   |   |   |   |   |   |   |
| Acondicionamiento del local   | ■     | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |
| Solicitud de la licencia de apertura  |       |   |   |   |   | ■ |   |   |
| Adquisición de equipamientos  |       |   |   |   |   | ■ | ■ |   |
| Inicio de la campaña promocional de lanzamiento                             |       |   |   |   |   |   | ■ |   |
| Trámites laborales  |       |   |   |   |   |   | ■ |   |
| Inicio de la actividad  |       |   |   |   |   |   |   | ■ |



*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Trámites de Constitución de una Empresa** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa*