



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

OI FITNESS



Trabajo fin de grado presentado por:	JAVIER BARRAGÁN FONTIVEROS.
Titulación:	CURSO ADAPTACIÓN AL GRADO ADE.
Modalidad de trabajo:	INDIVIDUAL.
Director/a:	FRANCISCO JOAQUÍN CORTÉS GARCIA.

Ciudad: SEVILLA.
Fecha: 21/01/2019.
Firmado por: JAVIER BARRAGÁN FONTIVEROS.

RESUMEN

Este proyecto nace de la observación de una serie de carencias, limitaciones y necesidades que demanda la sociedad, las cuales, no están siendo cubiertas por la actual oferta de servicios existentes hoy día.

OIFITNESS se presenta como un nuevo modelo de negocio que abarca varios sub-sectores dentro del sector servicios, concretamente, los de la salud, la actividad física y la educación, los cuales, se sustentan a través de dos elementos claves y transversales a todos ellos, la diferenciación al cliente y el empleo de las nuevas tecnologías.

Palabras claves: OIFITNESS, SALUD, EDUCACIÓN, ACTIVIDAD FÍSICA y OBESIDAD.

ABSTRACT

The origin of this project relies on the observation of a set of weaknesses, constraints and needs demanded by our society, which are not being satisfied by the current offer of existing services.

OIFITNESS is presented as a new business model that encompasses several sub-sectors within the services sector, namely, health, physical activity and education, based on two key elements that cut across all of them: differentiation to the customer and use of new technologies.

Keywords: OIFITNESS, HEALTH, EDUCATION, PHYSICAL ACTIVITY and OBESITY.

INDICE

1	Introducción.....	7
1.1	Planteamiento general.	7
1.2	Justificación de la elección del proyecto.....	7
1.3	Presentación del problema / idea de negocio.....	8
1.4	Formulación de objetivos	8
1.4.1	Generales	8
1.4.2	Específicos.....	8
2	Análisis interno y externo	9
2.1	Análisis del entorno específico, las 5 Fuerzas de Porter	9
2.1.1	Clientes	9
2.1.2	Proveedores.....	10
2.1.3	Competidores.....	13
2.1.4	Productos sustitutivos	14
2.1.5	Barreras de entradas y salidas.....	14
2.2	Análisis externo (PESTEL).....	15
2.2.1	Entorno Político.....	15
2.2.2	Entorno Legal.....	15
2.2.3	Económico	16
2.2.4	Socio-culturales.....	16
2.2.5	Tecnológicos.....	17
2.2.6	Ecológicos.....	17
2.3	Análisis interno.....	17
2.3.1	I+D+i	17
2.3.2	Marketing y relaciones exteriores.....	18
2.3.3	Organización.....	18
2.3.4	RR.HH.	18
2.3.5	Finanzas	19
2.4	DAFO.....	19
2.5	CAME	21
2.6	Misión, Visión, Valores	22
2.7	Modelo de negocio.....	23
2.7.1	CANVAS	23
3	Plan de Marketing	24
3.1	Estudio de mercado	24
3.2	Marketing Mix.....	27

3.2.1	Producto.....	27
3.2.2	Precio.....	28
3.2.3	Comunicación	30
3.2.4	Distribución	31
3.3	Costes de Marketing	33
4	Plan de operaciones.....	33
4.1	Mapa de procesos.....	34
4.2	Medición y mejora de procesos.....	36
4.3	Cadena de valor	37
5	Plan de organización y RR.HH.	38
5.1	RR.HH. necesarios	39
5.2	Organigrama	39
5.3	Política estratégica de RR.HH. y planes de formación.	40
6	Plan financiero	42
6.1	plan de inversiones	43
6.1.1	Reforma y adecuación local	43
6.1.2	Trámites, tasas y licencias del proceso de constitución.....	43
6.1.3	Equipamiento en material deportivo	44
6.1.4	Equipamiento de material servicios de nutrición y estudios antropométricos...	44
6.1.5	Equipamiento informático	44
6.2	Fuentes de financiación	44
6.3	Análisis de ingresos y gastos	45
6.3.1	Ingresos previstos	45
6.3.2	Gastos previstos	46
6.4	Plan de tesorería.....	46
6.5	Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	47
6.5.1	Coste Medio Ponderado (WACC).....	47
6.6	Balance previsional	48
6.7	VAN y TIR	48
6.7.1	Ratios.....	49
7	Conclusiones, limitaciones y plan de contingencia	49
8	Referencias bibliográficas	51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 “Género y edad de los socios de clubes deportivos españoles”	10
Figura 2 “Modelo Canvas”	23
Figura 3 “Descuentos para grupos poblacionales y profesionales” (elaboración propia).....	30
Figura 4 “Ubicación geográfica de OIFITNESS”	31
Figura 5 “Flujograma de la Gestión por Procesos en OIFITNESS” (elaboración propia).....	34
Figura 6 “Proceso de partida de OIFITNESS” (elaboración propia).	34
Figura 7 “Flujo de Procesos de OIFITNESS” (elaboración propia).....	36
Figura 8 “Cadena de Valor de OIFITNESS” (elaboración propia).	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. "Población Utrera 2017"	9
Tabla 2 "Análisis DAFO" (elaboración propia)	20
Tabla 3 "Análisis CAME" (elaboración propia)	21
Tabla 4 "Estudio de Mercado" (elaboración propia)	26
Tabla 5 "Servicios ofertados por OIFITNESS" (elaboración propia).....	28
Tabla 6 "Tarifas de precios ofertados por OIFITNESS" (elaboración propia)	29
Tabla 7 "Iniciativas de comunicación OIFITNESS" (elaboración propia).....	30
Tabla 8 "Arquitectura de Macro procesos y procesos de OIFITNESS" (elaboración propia)	35

1 INTRODUCCIÓN.

OIFITNESS nace como la marca del Plan de Negocio objeto de este Trabajo Fin de Grado. Podríamos sintetizar el origen de OIFITNESS como el resultado de la suma de varias variables:



$$= \sum(\text{pasión por el deporte, experiencia comercial, emprendimiento})$$

1.1 PLANTEAMIENTO GENERAL.

Partiendo de la base de que la actividad física y la práctica deportiva son variables que están muy correlacionadas con la salud de la población y que, además, producen efectos incuestionables en la mejora del bienestar y de la educación general de la sociedad nace este proyecto empresarial (Consejo Superior de Deportes, 2009).

Por otro lado, no podemos perder de vista el deporte como “sector económico” generador de riqueza dentro de la sociedad actual en la que vivimos (Carles Murillo, 2015).

Por ello, el alcance de este proyecto no versa únicamente sobre el análisis de la viabilidad netamente económica de esta propuesta, sino que, además, pretende ser una propuesta real que ayude a crear valor en la sociedad y conlleve a la resolución de parte de los problemas reales de ésta.

OIFITNESS nace para dar respuesta a dos cuestiones:

- Luchar de manera prioritaria contra un problema de salud pública, el incremento de la obesidad en la población, concretamente en la zona rural andaluza, con la apertura del primero de los centros en el municipio de Utrera (Sevilla).
- Aportar herramientas que ayuden a formar criterio y conocimiento entre nuestros clientes y a través de éstos, al resto de los estamentos de la sociedad sobre la importancia y el impacto multidimensional que provoca la actividad física y deportiva en nuestro día a día.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto nace de la observación de una serie de carencias, limitaciones y necesidades que demanda la sociedad, las cuales, no están siendo cubiertas por la actual oferta de servicios existentes hoy día.

OIFITNESS se presenta como un nuevo modelo de negocio que abarca varios sub-sectores dentro del sector servicios, concretamente, los de la salud, la actividad física y la educación, los cuales, se sustentan a través de dos elementos claves y transversales a todos ellos, la diferenciación al cliente y el empleo de las nuevas tecnologías.

1.3 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA / IDEA DE NEGOCIO

OIFITNESS está previsto ser una nueva empresa que revolucione las prácticas habituales de los centros de actividad física y entrenamiento, creando un “método” al servicio de cada uno de nuestros clientes en el que el objetivo principal sea una mejora de la calidad de vida partiendo de un estudio inicial personalizado sobre el que se planifiquen y ejecuten los diferentes planes de entrenamiento físico en función de los objetivos deseados complementados con servicios de educación dietética y hábitos alimenticios saludables junto con el desarrollo de hábitos de vida que ayuden a mejorar de forma global nuestro bienestar. El modelo de negocio descrito cuenta con una vertiente virtual “24/7” ya que está prevista el desarrollo e implementación de una serie de aplicaciones móviles que por un lado, doten de la flexibilidad y deslocalización necesaria hoy en día a cada uno de nuestros clientes y por otro, desde el punto de vista empresarial y en plena era de Big Data nos aporte una valiosa fuente de datos que debidamente tratada, parametrizada y modelizada nos aporte valor para poder mejorar de forma continua los resultados obtenidos. Una vez llevada a cabo la puesta en marcha del primero de nuestros centros, detectadas las fortalezas y corregidas las debilidades, el objetivo es implementar una red de centros en todo el territorio nacional.

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 Generales

Se plantean como objetivos generales dos aspectos fundamentales: por un lado, analizar la viabilidad en términos económicos de abrir el primer centro OIFITNESS, y por otro, poner en valor las consecuencias directas e indirectas que trasladará a la sociedad en forma de beneficios no económicos los servicios ofrecidos por OIFITNESS.

1.4.2 Específicos

A continuación, relacionamos los objetivos específicos dentro del plan de negocio de OIFITNESS:

- Llevar a cabo el análisis del entorno específico, análisis externo e interno.
- Elaboración de un análisis DAFO y CAME.
- Definición de la misión, visión y valores.
- Elaboración del modelo de negocio mediante CANVAS.

- Elaboración del Plan de Marketing y del Plan de Operaciones
- Definición de la estructura organizacional y de RR.HH.
- Elaboración de un Plan Financiero.

2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO, LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se analizará el proceso de formulación estratégica en base al modelo de las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia de OIFITNESS de manera que se determine que es lo que realmente generará rentabilidad y las posibles tendencias del nivel de competencia.

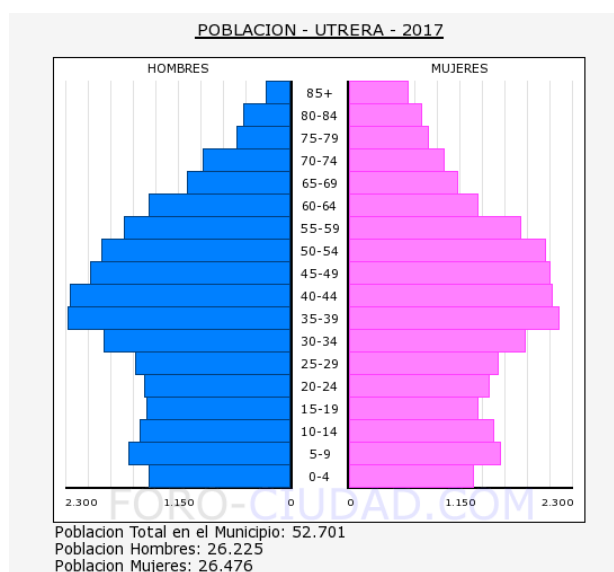
Importante recordar dos aspectos básicos importantes a los que Michael Porter (2008) hace hincapié:

- Las cinco fuerzas de Porter no es una foto “estática”, es decir hay que entenderlas de una manera “dinámica”.
- La estrategia debe ser pública y conocida por empleados, clientes, proveedores y competidores.

2.1.1 Clientes

El cliente potencial al que OIFITNESS se dirige está localizado en la población de Utrera (Sevilla), la cual cuenta con 52.701 habitantes según datos del INE 2017.

Tabla 1. “Población Utrera 2017”

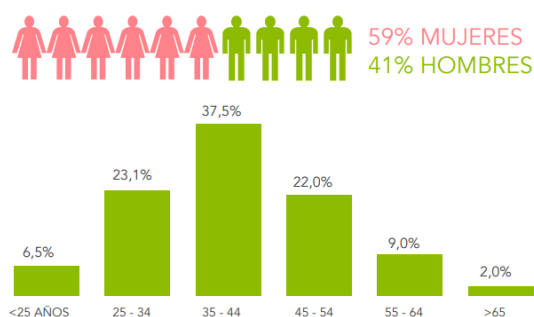


Fuente: INE

Podríamos definir la estrategia de OIFITNESS a sus clientes de la siguiente forma:

- Ofrecer servicios de salud y deporte individualizados a cada cliente en función de su edad, salud y objetivos.
- Conseguir situarnos como centro de referencia dentro del sector de los servicios deportivos, nutricionales y salud en la localidad de Utrera.
- Posicionamiento en redes sociales, de manera que nuestra competencia, clientes y clientes potenciales conozcan de primera mano todos los servicios que se ofrecen.

Figura 1 “Género y edad de los socios de clubes deportivos españoles”



Fuente: Life Fitness, 2017. Tendencias y situación del sector.

Desde OIFITNESS pretendemos que nuestros clientes dispongan de una información detallada de los servicios que ponemos a su disposición de manera que puedan comparar con los ofrecidos por el resto de empresas existentes, creemos en nuestro “método” y en la calidad del servicio que ofrecemos por encima de todo y como prueba fehaciente están los resultados.

2.1.2 Proveedores

En cuanto a la relación con los distintos proveedores de OIFITNESS podríamos diferenciar tres tipos:

- Proveedores de Material Deportivo.
- Proveedores de Servicios Informáticos encargados del desarrollo de APP’s y posicionamiento web.
- Resto de Proveedores para el mantenimiento del centro.

Como ya ha sido expuesto anteriormente OIFITNESS tiene una clara vocación de contribución a la mejora de la sociedad a través de su actividad, de forma que siempre y cuando sea posible se optará por llegar a acuerdos con proveedores del entorno, de manera que se establezcan

relaciones bilaterales entre las distintas empresas proveedoras de servicios de la zona, lo cual, redunde en un servicio más personalizado, directo y enriquecedor para todas las partes.

OIFITNESS no es un gimnasio convencional al uso ni tampoco un box especializado de Crossfit, por lo que no será necesario llevar a cabo una elevada inversión en maquinaria especializada para tal fin.

Todos los elementos estructurales necesarios para llevar a cabo los entrenamientos serán solicitados a empresas de la zona especializadas.

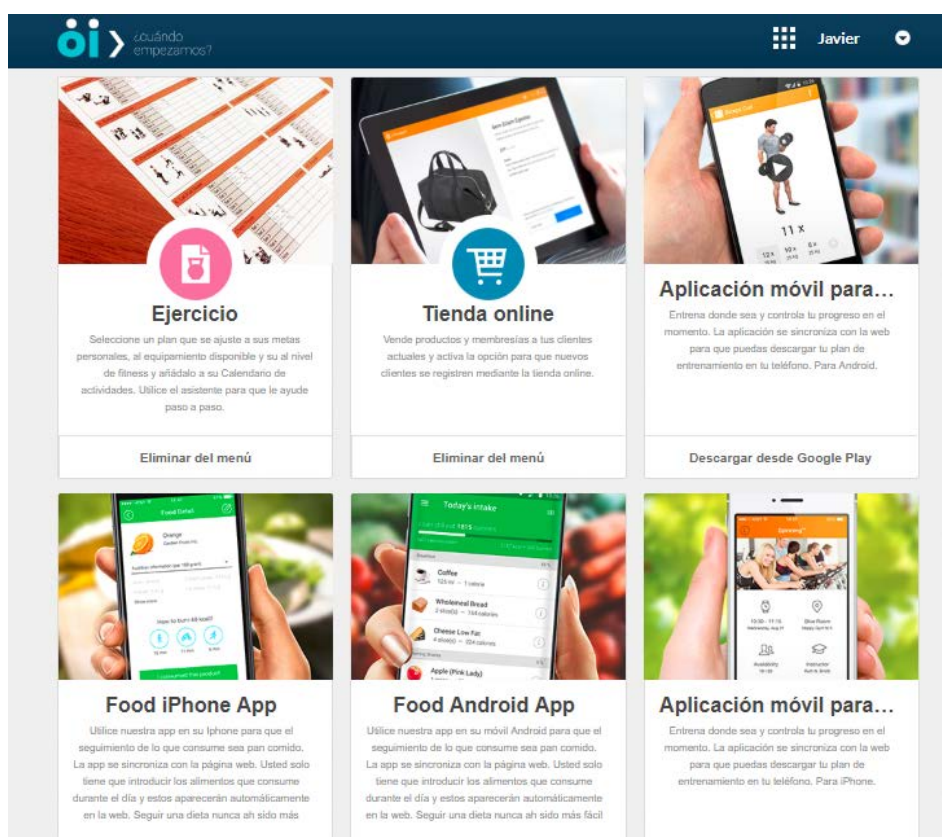
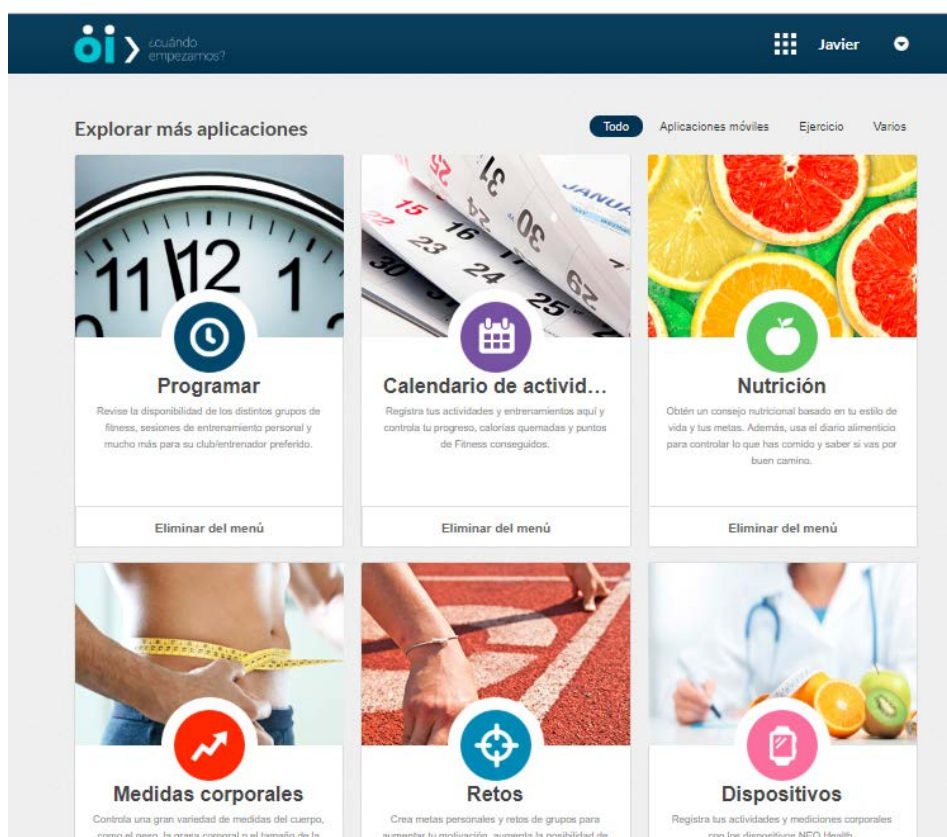
- A los profesionales de la herrería se encargarán todos los elementos portantes, suministrando por parte de OIFITNESS el diseño mediante planos constructivos de detalle:
 - o Barras de dominadas.
 - o Barras paralelas de fondos.
 - o Jaulas, racks.
- A los profesionales de la carpintería se realizarán los encargos de:
 - o Cajones de saltos pliométricos.
 - o Pegboards.
 - o Discos/Bumpers de entrenamiento de técnica.

Los discos, barras, pelotas de pilates, esterillas, balones medicinales, kettlebells y cintas de entrenamiento en suspensión y anillas serán adquiridas a través de diversos proveedores de reconocido prestigio, ya que es necesario que dichos elementos ofrezcan una garantía de calidad con motivo de la alta demanda de uso a los que serán sometidos.

Por otro lado, también se adquirirán ruedas de tractores (catalogadas como residuo) en talleres de vehículos agrícolas junto con las cuerdas de trepa adquiridas en las distintas ferreterías de la zona.

En cuanto al proveedor de servicios informáticos para el desarrollo de las APP's de gestión, entrenamiento y nutrición además del posicionamiento web recurriremos a una de las empresas de mayor prestigio relacionadas con los servicios de software, VIRTUAGYM®.

APLICACIONES DE VIRTUAGYM® DISPONIBLES PARA LOS USUARIOS DE OIFITNESS



2.1.3 Competidores

La definición de la estrategia competitiva en relación a los competidores debe diseñarse tal y como ha explicado Michael Porter en multitud de ocasiones; transparente, directa y conocida por todos, no obtenemos ningún beneficio teniéndola guardada bajo llave, ésta debe ser conocida por nuestros competidores, interiorizada por nuestros empleados y servir como carta de presentación a nuestros clientes.

Tras analizar los competidores actuales de OIFITNESS en la localidad de Utrera, podemos concluir que existen empresas que ofrecen distintos tipos de servicios relacionados con la actividad física y el deporte, como pueden ser gimnasios tradicionales, centros exclusivos de Crossfit y centros dedicados de forma exclusiva al entrenamiento personal, además de varios centros de suplementación y de estudios de nutrición.

En la actualidad, se puede observar que en la localidad de Utrera existen menos de diez centros, cada uno de ellos ostentan una imagen ya creada como consecuencia del tiempo que llevan en funcionamiento, de los servicios que ofrecen, del precio que cobran y de la clientela con la que cuentan.

Podemos decir que no es un mercado en el que exista una alta concentración, pero tampoco existe un dominio claro de ninguna de las empresas existentes, muchos de ellos compiten en precio y otros, diferenciando el servicio mediante la exclusividad, además no se observan barreras de entrada ni salida significativas en el sector.

En nuestro caso, OIFITNESS pretende diferenciarse de su competencia ofreciendo una imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad acorde con la filosofía de empresa, al servicio de la sociedad con la que se identifican todas y cada una de las características de los productos y servicios ofrecidos, con lo que pretendemos llevar a nuestros clientes potenciales a identificar salud, actividad física, entrenamiento, nutrición y lucha contra la obesidad con OIFITNESS.

Entendemos que OIFITNESS ofrece un amplio abanico de servicios de salud y servicios deportivos a disposición de la sociedad utrerana, obtenidos a base de la investigación y conocimiento científico adquirido a través del estudio de las distintas disciplinas que forman parte de nuestra actividad, no considerando de forma estricta al resto de empresas existentes dentro de nuestro nicho de mercado como competencia directa, ya que sus servicios difieren por concepto, contenido y filosofía completamente con los ofrecidos por OIFITNESS.

Confiamos en la calidad de nuestro servicio al cliente y en nuestro “método”, el cual ofrece rendimientos tangibles superiores a los ofrecidos por nuestra competencia, pudiendo demostrarlo a través de evidencias científicas y reforzarlo con la mejor carta de presentación, los testimonios de nuestros actuales clientes.

2.1.4 Productos sustitutivos

En relación a los productos sustitutivos existentes decir que el objetivo de OIFITNESS es poner a disposición de la población rural de Utrera en un intervalo que va desde los 6 a los 100 años un lugar físico en el que las personas se acerquen por primera vez al mundo de la actividad física de manera diferente, alejados de los tradicionales gimnasios en los que no existe una atención cualificada, priorizando en los objetivos personales de cada uno de los clientes, por otro lado, alejándonos de los exclusivos y caros servicios de entrenamiento personal al alcance de muy pocas familias de la sociedad rural andaluza y formando a todos nuestros clientes en el ámbito de la nutrición, incidiendo de forma especial en los más jóvenes, formando e informando sobre el efecto negativo y de las múltiples consecuencias que acarrea la obesidad e inactividad en nuestra población.

Por todo lo anterior, pensamos que siempre pueden surgir servicios sustitutivos más o menos lejanos pero hasta la fecha, en la población utrerana no existen empresas que pudieran compararse en precio y servicios con OIFITNESS.

2.1.5 Barreras de entradas y salidas

En cuanto a las barreras de entrada y salida del mercado en el que se ubica OIFITNESS podemos decir que no existen, en el caso de los gimnasios convencionales y box de Crossfit hablamos de una elevada inversión en materiales, en nuestro caso, tal y como hemos descrito anteriormente, el valor de OIFITNESS no se mide por una alta inversión en maquinaria o activos, es intangible, hablamos de conocimiento científico relacionado con la actividad física y el deporte, un método de trabajo real, tangible y eficaz, calidad del servicio, empresa joven, cercana con el cliente, real, con capacidad de adaptación a futuros cambios y en constante evolución.

Pueden intentar copiar por parte de futuros competidores a OIFITNESS pero siempre habrá una parte que no podrá ser imitada, el cliente final será el que se decante por cualquiera de las opciones existentes en el mercado.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO (PESTEL)

El análisis PESTEL como herramienta de análisis estratégico nos permitirá analizar los factores externos a nuestra compañía, y cuyos resultados han de formar parte en nuestro Plan de Empresa.

2.2.1 Entorno Político.

En el momento de redacción del presente TFG la coyuntura política nacional y autonómica actual se podría definir como inestable. A lo largo del mes de diciembre de 2018 Andalucía se enfrenta a unas nuevas elecciones autonómicas que marcarán de una u otra manera, el devenir de las futuras elecciones generales. El actual gobierno de la nación cuenta con 84 diputados, correspondiente a la XII legislatura, la cual tiene como fecha de expiración el próximo mes de junio de 2020, a no ser que finalmente sean convocadas elecciones antes de lo previsto. Este tipo de inestabilidad política se ha demostrado que conduce a menores tasas de crecimiento del PIB per cápita, menor productividad, y efectos negativos en la acumulación de capital, sea físico o humano (Aisen, Veiga, 2011).

2.2.2 Entorno Legal.

Es fundamental hacer referencia a que Andalucía es la primera comunidad autónoma que aprueba el proyecto de Ley para la Promoción de una Vida Saludable y una Alimentación Equilibrada.

“Entre las medidas que plantea la futura Ley, se plantea aquellas dirigidas a fomentar la actividad física. Así, se establecerán acuerdos de colaboración con los ayuntamientos para favorecer entre la población una alimentación sana y equilibrada y la actividad física en los espacios educativos e instalaciones deportivas. Además, se fomentarán políticas de transporte activo y movilidad sostenible, así como un mayor número de entornos saludables. Junto a ello, se pretende que las administraciones locales realicen planificaciones urbanísticas más saludables (entornos libres de tráfico, carriles bici, rutas a pie seguras, jardines...). Asimismo, se fortalecerán programas de educación física en el ámbito educativo, hasta alcanzar un mínimo de 5 horas semanales de educación física y/o actividad física. Además, se promoverán recreos más activos y se ampliará la oferta de actividades extraescolares que promuevan el ejercicio físico e inclusivo. Y se promoverá la actividad física en centros de ocio infantil y juvenil, empresas y centros de mayores y personas con discapacidad”. Oficina del Portavoz de Gobierno, 2018. *La Ley de Promoción de Vida Saludable supera el debate a la totalidad en el Parlamento*, párr. 8. Recuperado el 18 de noviembre de 2018 de <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/salud/130498/ley/promocion/vida/sal>

udable/alimentacion/equilibrada/supera/debate/totalidad/parlamento/andaluz/junta/andalucia/salud Web Junta de Andalucía.

Por otro lado, resaltar que en la actualidad existen subvenciones destinadas a jóvenes andaluces o residentes en Andalucía para poner en funcionamiento proyectos empresariales en Andalucía, a través de la constitución de empresas o para constituirse como trabajadores autónomos.

2.2.3 Económico

Como indica Manuel Aguilera (2018) en su artículo de opinión publicado en *El país* “La economía en 2018: expansión y ciclo económico”, el actual ciclo económico acumula ocho años de crecimiento económico sostenido, 2018 heredaría la inercia de los animal spirits invocados por Keynes que alimentarán el optimismo respecto a que el crecimiento proseguirá su impulso, pero al mismo tiempo, ante el debilitamiento de los factores que le han venido dando dinamismo, 2019 se prevé que será un punto de inflexión a partir del cual podría dar inicio una suave desaceleración de la actividad económica a tener en cuenta desde el punto de vista del proyecto empresarial de OIFITNESS.

2.2.4 Socio-culturales

Según Martín Rodríguez, et al. (2018). *La práctica de actividad física y deporte: una demanda sociológicamente construida*. Revista de humanidades, n. 34, pp. 87-105, ISSN 1130-5029 (ISSN-e 2340-8995). Sumario: 4. Discusión y conclusiones, muestran las diferencias estadísticamente significativas entre los diversos tipos de demanda de actividad física o deporte, según el nivel de estudios finalizados, la clase social y el tamaño de residencia de los individuos.

“...existe una relación entre las demandas sociales de actividad física y deporte y determinadas variables sociológicas de los individuos relacionados con su condición social. Este hecho induce a pensar en la necesidad de que los agentes del sistema deportivo (administraciones públicas, federaciones y clubes deportivos, etc.) deben incorporar en sus estrategias y políticas en materia de deporte medidas que sirvan para minimizar las diferencias existentes en el acceso a la práctica deportiva y de actividad física, en suma, a su demanda, entre clases sociales e individuos en función de sus particulares condiciones sociales. Solo así será posible lograr una verdadera democratización del deporte, la igualdad real en el acceso a la práctica del deporte, y garantizar el disfrute de la salud y el bienestar asociado a la misma”.

2.2.5 Tecnológicos

La transformación digital y el uso de la tecnología en los centros deportivos españoles es la gran asignatura pendiente, según el estudio publicado por Life Fitness (2018) el 74% de los centros deportivos españoles no están preparados tecnológicamente para sus socios, 4 de cada 10 no cuentan con una APP para la gestión de su centro, 6 de cada 10 tiene una estrategia para conectar con socios por APP/WEARABLE pero aún está pendiente de llevarla a la práctica y sólo 2 de cada 10 socios pueden vincularse con las APPS más usadas a través de la APP del centro.

2.2.6 Ecológicos

Dentro de los objetivos de OIFITNESS está el cumplimiento en cuanto a la actual normativa en vigor y la concienciación de todos sus trabajadores y usuarios en cuanto a sostenibilidad ecológica y energética del planeta, aplicando en el funcionamiento normal del centro todas las políticas de sostenibilidad y eficiencia energética como muestra del grado de concienciación con los recursos limitados del planeta.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el apartado del plan de empresas en el que se describen las características del negocio, tratando de establecer un profundo análisis de cuáles son sus capacidades y habilidades y cuáles son sus limitaciones. Este apartado es de vital importancia pues permite a la empresa estar en disposición de extraer la máxima rentabilidad de sus potencialidades, así como reducir, en la medida de lo posible, las consecuencias negativas de sus puntos débiles.

2.3.1 I+D+i

OIFITNESS en el apartado de I+D+i tiene dos claras líneas de acción, por un lado, como ya se había explicado anteriormente el desarrollo de la vertiente virtual “24/7” en la que está prevista el desarrollo e implementación de una serie de aplicaciones móviles que por un lado, doten de la flexibilidad y deslocalización necesaria hoy en día a cada uno de nuestros clientes y por otro, desde el punto de vista empresarial y en plena era de Big Data nos aporte una valiosa fuente de datos que debidamente tratada, parametrizada y modelizada nos aporte valor para poder mejorar de forma continua los resultados obtenidos, y por otro, iniciar un proyecto de investigación para desarrollar un sistema que permita la acumulación y aprovechamiento de la energía generada por los usuarios de OIFITNESS a través del ejercicio físico desarrollado en las bicicletas estáticas, cintas de correr y elípticas, de manera que

podiera ser aprovechado para el consumo energético del ACS (agua caliente sanitaria) del centro.

2.3.2 Marketing y relaciones exteriores

En este apartado OIFITNESS tiene como objetivo primordial la optimización del Marketing Digital y de las relaciones exteriores.

OIFITNESS tiene previsto poner en marcha campañas de comunicación *on-line*, *newsletters*, *video marketing*, *linkbuilding* y posicionamiento web para dar a conocer nuestro centro, modelo y método al público, apostando por la realización de post promocionales en redes sociales para obtener una mayor visibilidad de las actividades desarrolladas en el centro.

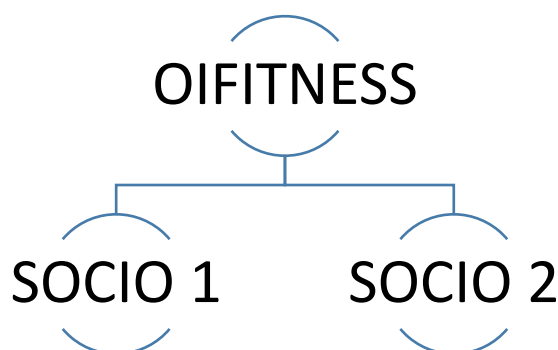
Por otro lado, y de forma paralela, existe una apuesta decidida para fomentar además de la presencia virtual, el trato humano, dándonos a conocer a nuestros proveedores de la zona, llegando a acuerdos de colaboración con las áreas de Deportes, Salud y Educación del Ayuntamiento de Utrera, colaborando de forma activa en todas las iniciativas que se lleven a cabo por parte de organismos públicos relacionados con la promoción de la mejora de la salud y de la actividad deportiva.

2.3.3 Organización

OIFITNESS nace como una PYME andaluza, cumpliendo con la definición recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea.

2.3.4 RR.HH.

Para el funcionamiento de OIFITNESS se prevé una estructura simple integrada por dos trabajadores, las cuales son consideradas socios fundadores.



2.3.5 Finanzas

Está previsto que cada uno de los socios fundadores realicen una serie de aportaciones como fondos propios de la empresa.

Por otro lado, se prevé la solicitud de un préstamo participativo de apoyo financiero a ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.M.E., S.A.), siendo el objetivo dotar de los recursos económicos necesarios a OIFITNESS como PYME de reciente creación (menos de 24 meses) por parte de jóvenes emprendedores que no superen los 40 años.

El importe máximo del préstamo participativo es de 75.000 € con posibilidad de un periodo de carencia de cinco años y de vencimiento siete, a un interés de Euribor + 3,25% diferencial en un primer tramo.

2.4 DAFO

Una vez se ha determinado el análisis del entorno externo, interno y específico, concluiremos el análisis con la representación de la matriz DAFO, empleando esta herramienta estratégica de análisis para reducir al máximo las debilidades y amenazas detectadas y en contrapartida, aprovechar y potenciar todas las fortalezas y oportunidades detectadas para OIFITNESS.

Tras realizarse un proceso de exhaustivo análisis se han detectado como posibles amenazas los diferentes modelos de negocios que compiten con nuestro modelo junto con las dificultades que se podrían presentar para situar OIFITNESS como empresa de referencia de salud y actividad deportiva en la población de Utrera.

Entre las fortalezas que se han detectado se encuentran por un lado, la sólida y bien definida estrategia corporativa de OIFITNESS y por otro, la elevada formación técnica de calidad del personal trabajador.

Además, como plataforma potenciadora de lo anterior se encuentra la presencia de forma activa en redes sociales junto con un procedimiento de gestión de la calidad bien definido.

Referente a las debilidades detectadas, reseñar la falta de pericia en la gestión empresarial por parte de los dos socios trabajadores junto con la necesidad de financiación ajena y la posible falta de capacidad del centro elegido ante una elevada demanda de clientes en horas puntas que imposibilite la prestación de servicios de calidad deseados.

Por último, las oportunidades detectadas se pueden definir como la ventaja competitiva obtenida a través de la gestión de Big Data de los clientes junto con la posibilidad de obtención de ayudas económicas para el desarrollo de iniciativas de proyectos de I+D+i.

El fin último de este análisis pretende situar y potenciar ante la sociedad utrerana la imagen de OIFITNESS como empresa referente en la prestación de servicios de salud y actividad física que tiene como principal objetivo la lucha contra la obesidad de la población.

En OIFITNESS el análisis DAFO es entendido como una herramienta viva y en constante evolución por lo que deberá ser analizado y revisado a lo largo del tiempo.

Tabla 2 “Análisis DAFO” (elaboración propia)

AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
- Modelos de negocios competidores establecidos en la localidad.	- Estrategia corporativa bien definida desde el inicio del proyecto.	- Falta de expertise en gestión empresarial.	- Posibilidad de gestionar los datos mediante Big Data para poder obtener mejores resultados.
- Dificultad para conseguir situar a OIFITNESS como empresa de referencia de salud y actividad deportiva en la población de Utrera	- Formación técnica del personal superior al de la competencia.	- Posible falta de capacidad del centro ante una demanda mayor de lo previsto inicialmente.	- Posibilidad de obtener ayudas económicas por proyectos de I+D+i
- Posibilidad de que surjan competidores que copien nuestro modelo de negocio.	- Presencia activa en Redes Sociales.	- Necesidad de Financiación ajena	- Conseguir el reconocimiento social y confianza de la población de Utrera por los servicios prestados y resultados obtenidos.
- Plan de Calidad y método de trabajo definido, claro y en constante evolución.			

2.5 CAME

En el análisis CAME perseguimos corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis DAFO elaborado en el apartado anterior para OIFITNESS.

Convencidos de que es necesario desarrollar un equilibrio perfecto entre las estrategias de reorientación, ofensiva, defensiva y de supervivencia, se ha elaborado de manera más detallada la siguiente tabla resumen del análisis CAME.

Tabla 3 “Análisis CAME” (elaboración propia)

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA. CAME (Explotar) Invertir: Si potenciamos la presencia en redes sociales podremos obtener el reconocimiento social y confianza de la población de Utrera por los servicios prestados y resultados obtenidos de manera que obtengamos más clientes y nos situemos como empresa de referencia. POTENCIALIDADES.	CAME (Mantener) RIESGOS. Defender: Si mantenemos en constante evolución el Plan de Calidad y el Método de trabajo podremos ganar clientes procedentes de otros modelos de negocios que compiten en el sector establecidos en Utrera. RIESGOS.
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN CAME (Corregir) Decidir: Si nos esforzamos por mejorar con formación especializada la falta de expertise en gestión empresarial podremos aplicar esos conocimientos en el tratamiento de los datos mediante Big Data para poder obtener mayor beneficio empresarial. DESAFÍOS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA. CAME (Afrontar) Controlar daños: si superamos esta debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta amenaza - Si conseguimos ubicarnos el centro en unas instalaciones adecuadas y accesibles económicamente nos defenderemos ante la posibilidad de que surjan competidores que intenten copiar nuestro modelo de negocio con instalaciones más adecuadas. LIMITACIONES

2.6 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La misión de OIFITNESS se puede definir como una empresa joven, de nueva creación en la población de Utrera (Sevilla), la cual, ofrece servicios de actividad física, deporte y nutrición basados en el conocimiento técnico y científico, adaptados a cada una de las necesidades y preferencias de nuestros clientes.

En OIFITNESS estamos comprometidos con la necesidad urgente de luchar de forma prioritaria contra la obesidad que afecta a la población general y muy especialmente a la población infantil.

OIFITNESS se diferencia del resto de empresas competidoras de la zona por disponer de un “método” que garantice la satisfacción de los objetivos de cada uno de nuestros clientes a la vez que pone al alcance de los usuarios el conocimiento para poder readaptar hábitos alimenticios y potenciar los beneficios que aporta la práctica continuada de actividades físicas y deportivas en toda la población.

La visión de OIFITNESS consiste en llegar a situarse en un futuro como empresa de referencia y reconocido prestigio en el sector de los servicios de salud y actividad deportiva en Utrera (Sevilla), una vez conseguido, valorar la viabilidad de ampliar el alcance de OIFITNESS con nuevas aperturas de centros en localidades cercanas a Utrera.

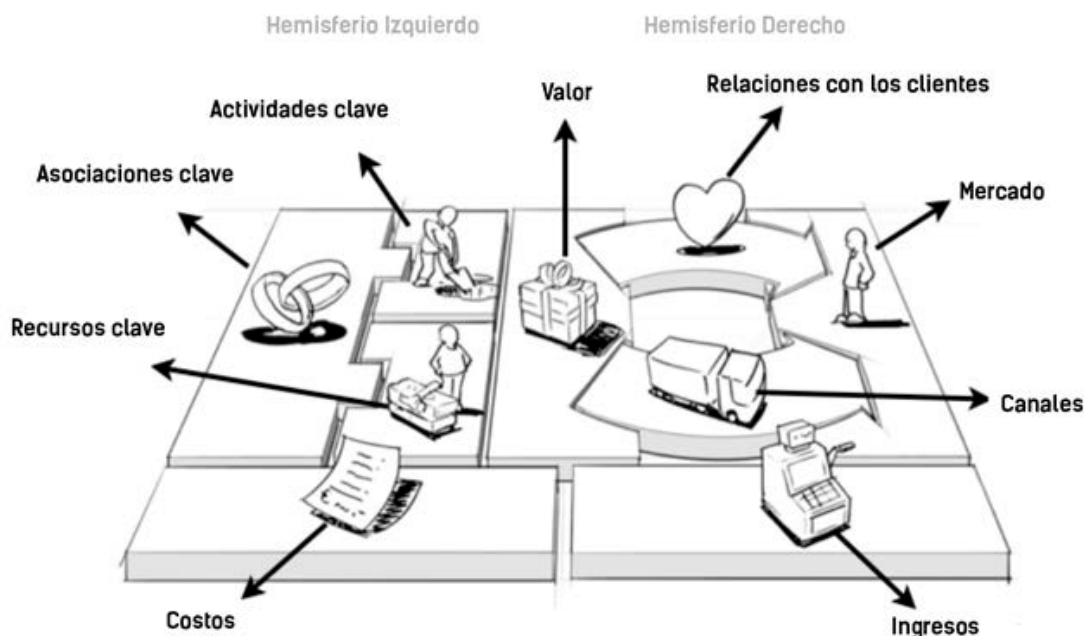
Los valores de OIFITNESS se resumen en:

- Servicios deportivos y nutricionales de calidad ofrecidos por profesionales altamente cualificados y al servicio de cada uno de nuestros clientes.
- Ofrecemos un centro multidisciplinar a disposición de la población utrera en el que se fomenta el bienestar social gracias a los beneficios de la práctica deportiva y las relaciones sociales.
- La innovación forma parte de nuestro ADN, gracias al procesamiento y parametrización de los datos obtenidos a través de nuestros clientes (APP/centro) junto con la formación continua del personal que trabaja en OIFITNESS aportamos valor añadido al servicio que ofrecemos.
- Integridad y cercanía en el trato al cliente, por encima de todo están las personas.

2.7 MODELO DE NEGOCIO

2.7.1 CANVAS

Figura 2 “Modelo Canvas”



Fuente: <https://www.keyandcloud.com>

- 1- **PROPUESTA DE VALOR:** Servicios de actividad física y nutrición a la población de Utrera (Sevilla), como principal valor, servicio personalizado de calidad al cliente tanto personal como a través de nuestra App, servicio 24/7.
- 2- **SEGMENTO MERCADO:** Nuestros clientes están ubicados en la población de Utrera, en un rango de edad desde los 6 a los 100 años.
- 3- **CANALES:** Captaremos clientes a través de presencia en redes sociales y posicionamiento web, además está previsto realizar visitas a las empresas ubicadas en la localidad para ofrecer acuerdos de colaboración al igual que con los organismos públicos como son todos los colegios y Ayuntamiento.
- 4- **RELACIONES CON LOS CLIENTES:** Al ser un servicio que se presta principalmente de forma presencial, la calidad del trato humano es primordial, debiendo prestar atención al componente psicosocial de cada uno de nuestros clientes, marcando como objetivos primordiales la lealtad e integridad con nuestros clientes.
- 5- **MODELO DE INGRESOS:** Una vez quede totalmente definido el plan financiero en el que quedarán fijados los precios de cada uno de nuestros servicios, éstos podrán abonarse en efectivo, mediante domiciliación bancaria, transferencias puntuales, pagos con tarjeta de crédito/débito.

- 6- **ASOCIACIONES CLAVE:** Está previsto fomentar la firma de acuerdos colaborativos con entidades públicas y privadas de manera que OIFITNESS se convierta en receptor y beneficiario de los ingresos destinados por estas organizaciones a la RSC (Responsabilidad Social Corporativa).
- Además, será necesario recurrir a fuentes externas de financiación junto con los recursos propios destinados por los dos socios fundadores, además de llegar a acuerdos comerciales y publicitarios con los proveedores clave (VIRTUAGYM® y de material deportivo).
- 7- **ACTIVIDADES CLAVE:** Por un lado, OIFITNESS quiere llegar a posicionarse como empresa referente acercando el deporte a la sociedad y prestando servicios de nutrición a sus clientes, para ello creemos de vital importancia trabajar en la creación de contenido para publicitarlo y darlo a conocer en redes sociales, de manera que la población nos identifique y conozca incluso antes de convertirse en clientes y por otro, creemos de vital importancia que OIFITNESS esté presente en todas las iniciativas de salud y deporte que se lleven a cabo por parte de Ayuntamiento, Colegios y Empresas de Utrera
- 8- **RECURSOS CLAVE:** La ubicación y características del centro así como la elección de los proveedores del material deportivo y la empresa encargada del diseño y gestión de la aplicación móvil.
- 9- **ESTRUCTURA DE COSTES:** En una primera fase, se deberán llevar a cabo todas las actividades de gestión y adecuación para la puesta en funcionamiento del local en los que se realizará la prestación de los servicios de OIFITNESS, además, se llevará a cabo la adquisición de todos los materiales necesarios para el inicio de la actividad, a partir de ahí, la estructura de costes de OIFITNESS estará compuesta por una serie de costes fijos y variables relacionados con la explotación del centro, los cuales se analizarán más adelante en el Plan Financiero.

3 PLAN DE MARKETING

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

En OIFITNESS se ha elaborado un estudio de mercado para intentar determinar las características principales y tamaño del mismo e intentar identificar a los posibles competidores.

Determinar el tamaño del mercado inicial es relativamente sencillo, puesto que OIFITNESS plantea su nicho de mercado en la nueva zona residencial en expansión de Utrera, identificando el perfil de nuestro cliente potencial como hombre/mujer de edad comprendida

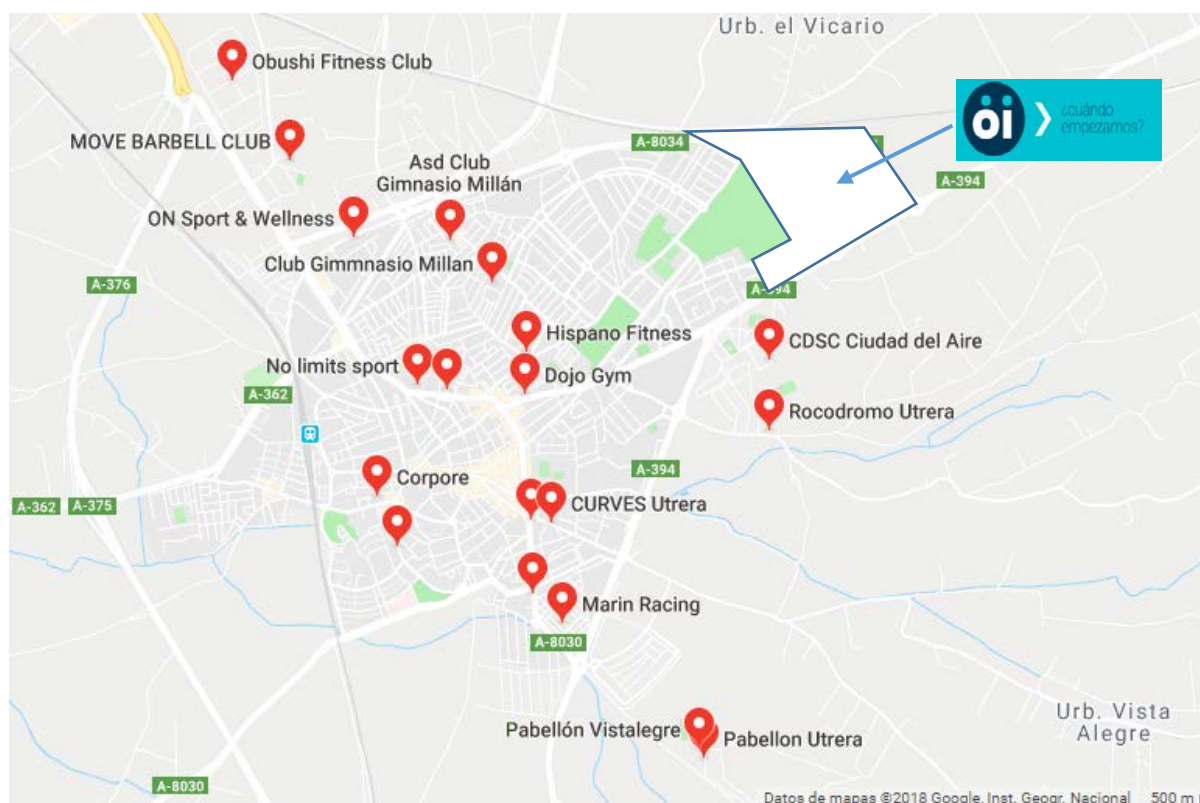
entre los 18 y 40 años, con estudios, trabajador y un perfil económico medio-alto, los cuales, han sido o son actualmente usuarios de otros centros deportivos y que están en un buen estado de salud y físico.

Por otro lado, respecto al análisis de la competencia actualmente establecida en Utrera, ésta se basa en el modelo de negocio de los gimnasios tradicionales, los cuales, poco a poco pensamos que van a ser sustituidos por las grandes y potentes cadenas low-cost que suelen establecerse en grandes núcleos poblacionales puesto que trabajan bajo un modelo de negocio de gran volumen de clientes, además, en el caso particular de Utrera, los gimnasios tradicionales que actualmente en funcionamiento, no cuentan con servicios adaptados que den respuesta a la actual demanda establecida en el mercado, por lo que prevemos que poco a poco queden excluidos en un medio plazo del mercado a medida que se extienda entre la población la ecuación del éxito para la pérdida de peso y mejora de la condición física, la cual consta de la combinación de entrenamientos de fuerza y cardiovascular científicamente diseñados y dirigidos por personal altamente cualificado en un entorno en el que se priorice las relaciones sociales entre los propios usuarios del centro, difundiendo el conocimiento para que nuestros propios clientes sean los que a través de su propia experiencia, contada en primera persona transmitan sus resultados y animen al resto de familiares y amigos a formar parte del proyecto OIFITNESS.

Como se puede observar en el mapa de ubicación de los actuales centros deportivos existentes en la localidad de Utrera, la localización elegida por OIFITNESS para establecer su negocio se encuentra fuera de la zona de alcance del resto de centros actualmente en funcionamiento.

Los dos centros deportivos más próximos a OIFITNESS son el CDSC Ciudad del Aire (Club Social) y el Rocódromo Utrera (escalada) por lo que no los podemos clasificar como competidores directos a nuestro modelo de negocio.

A la hora de atraer a nuevos clientes, desde OIFITNESS apostamos por ofrecer unas tarifas más competitivas que el resto de oferta de servicios existentes, ofreciendo, mayor flexibilidad de horarios, servicios de alta calidad profesional y personalizando el servicio en cada uno de nuestros clientes, haciéndoles sentir únicos, guiándoles en todo momento en función de sus características físicas, salud y objetivos.



CENTROS DEPORTIVOS EN UTRERA

Públicos:

- Pabellón Vistalegre.
- Pabellón Utrera.

Específicos:

- Rocódromo Utrera (escalada).
- Curves (femenino).
- Obushi Fitness Club (artes marciales y boxeo).
- Dojo Gym (artes marciales).
- Move Barbell Club (Crossfit)
- CDSC Ciudad del Aire (Club Social)

Gimnasios Tradicionales:

- ON Sport & Wellness.
- Asd Club Gimnasio Millán.
- Hispano Fitness.
- Corpore.
- Marin Racing.

Tabla 4 “Estudio de Mercado” (elaboración propia)

3.2 MARKETING MIX

La definición de Marketing Mix fue incluida en la definición de marketing realizada por la AMA (Asociación Americana de Marketing) en 1984, definiéndolo como el “Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización”. En resumen, el Marketing Mix intenta trazar una estrategia de mercado utilizando estos 4 aspectos.

A continuación, se definirán las cuatro variables que forman el Marketing Mix aplicado al modelo de negocio de OIFITNESS.

Al tratarse de un modelo de negocio en el que se lleva a cabo la prestación de servicios relacionados con la salud, la actividad física y la nutrición, somos conscientes que el aspecto fundamental en el que basamos nuestra estrategia de mercado es la personalización de los servicios que ofrecemos independientemente de que nuestros clientes demanden nuestros servicios de forma individual o grupal.

3.2.1 Producto

En OIFITNESS se ha desarrollado una amplia cartera de productos que entendemos se adaptan a la demanda actual de servicios de salud y actividad física.

Como base fundamental de los servicios prestados por OIFITNESS se encuentran los entrenamientos funcionales grupales junto con los grupos de pilates, los cuales sirven para ofrecer servicios de alta calidad a un precio accesible.

Una vez que nuestros clientes comprueban los resultados de los servicios básicos podemos pensar que estarán interesados en acceder al resto de servicios ofrecidos en OIFITNESS de manera más personalizados como son los entrenamientos personalizados, los estudios antropométricos y de asesoramiento nutricional.

Finalmente, desde OIFITNESS entendemos que como consecuencia de los elevados niveles de estrés y dedicación laboral que predominan hoy día, deben ser ofrecidos servicios para mejorar la movilidad, estiramientos e higiene postural.

Entrenamientos Funcionales en Grupo.	•Una sesión semanal. •Dos sesiones semanales. •Tres sesiones semanales. •Full week.
Entrenamientos Personalizados.	•Individuales. •Dos personas. •Tres personas.
Estudio antropométrico mensual y asesoramiento nutricional.	
Pilates Grupal.	
Taller de movilidad, estiramientos e higiene postural.	

Tabla 5 “Servicios ofertados por OIFITNESS” (elaboración propia)

3.2.2 Precio

A continuación se muestran las tarifas de precios oficiales para cada uno de los servicios de OIFITNESS.

Las tarifas de precios establecidas son el resultado del estudio elaborado entre los precios ofertados por el resto de establecimientos competidores establecidos en la zona.

Entendemos que la ubicación de OIFITNESS en una nueva zona de expansión en la localidad de Utrera en la cual no existen centros competidores cercanos junto con el perfil económico de los residentes en la zona, el cual puede considerarse como medio-alto hace que los servicios ofertados por OIFITNESS puedan considerarse como atractivos para el público objetivo.

Además, en OIFITNESS estamos concienciados con las diferentes circunstancias de la población, por ello, hemos desarrollado diferentes descuentos del 10% sobre el precio de tarifa.

Entrenamientos en Grupo (máximo 15 clientes).

- Una sesión semanal. 15€/mes.
- Dos sesiones semanales. 18€/mes.
- Tres sesiones semanales. 22€/mes.
- Full Week. 25€/mes

Entrenamientos Personalizados (Dos sesiones semanales) + Estudio Antropométrico y asesoramiento nutricional.

- Individual. 90€/mes
- Dos personas. 70€/mes/persona.
- Tres personas. 50€/mes/persona.

Estudio antropométrico mensual y asesoramiento nutricional.

- Una sesión mensual. 15€/mes

Pilates Grupal (máximo 15 clientes).

- Una sesión semanal. 15€/mes.
- Dos sesiones semanales. 18€/mes.
- Tres sesiones semanales. 22€/mes.
- Full Week. 25€/mes

Taller de movilidad, estiramientos e higiene postural (máximo 15 clientes).

- Individual. 50€/mes
- Dos personas. 40€/mes/persona.
- Tres personas. 30€/mes/persona

Tabla 6 “Tarifas de precios ofertados por OIFITNESS” (elaboración propia)

OIFITNESS pone a disposición de determinados grupos poblacionales y profesionales la posibilidad de aplicar un 10% de descuento sobre las tarifas oficiales de precios.

Figura 3 “Descuentos para grupos poblacionales y profesionales” (elaboración propia)



OIFITNESS ORO
>65



OIFITNESS KIDS
<16



OIFITNESS
OPOSITOR



OIFITNESS FCSE



OIFITNESS D.E.

3.2.3 Comunicación

En este apartado se relacionan todas las iniciativas que OIFITNESS tiene previsto llevar a cabo, de manera que se maximicen todas las oportunidades que están al alcance hoy en día sin la necesidad de tener que destinar a la promoción una partida importante del presupuesto.

Jornadas de Puertas Abiertas - Eventos - Competiciones.

- Jornadas enfocadas a potenciar las interrelaciones entre los clientes actuales, clientes potenciales y trabajadores del centro.

Storytelling mostrando la experiencia de nuestros clientes.

- Creación y divulgación vía RR.SS. de diferentes Storytelling diseñadas con el testimonios de nuestros clientes de manera que se potencie la marca OIFITNESS.

Concursos de Hashtags #OIFITNESS.

- Potenciar la presencia de OIFITNESS en Redes Sociales a través de nuestros clientes, creando concursos y ofreciendo como contrapartida regalos.

Colaboración con iniciativas de salud y deporte organismos públicos.

- Estar presente como colaborador en todas las iniciativas relacionadas con la salud y la actividad física organizada por entes públicos en la localidad de Utrera.

Tabla 7 “Iniciativas de comunicación OIFITNESS” (elaboración propia)

3.2.4 Distribución

En el apartado de distribución, se ha llevado a cabo un estudio pormenorizado enfocado a la ubicación elegida por OIFITNESS para ofrecer sus servicios a la población de Utrera dando prioridad a los siguientes aspectos:

- Accesibilidad y ubicación geográfica: Es de vital importancia que la ubicación geográfica elegida disponga de un fácil acceso desde los distintos puntos de Utrera, en este aspecto el local elegido por OIFITNESS para desarrollar su actividad se encuentra en la zona norte, en una zona residencial de nueva construcción conocida como Los Ruedos de Consolación.

Figura 4 “Ubicación geográfica de OIFITNESS”



Fuente: Google Maps

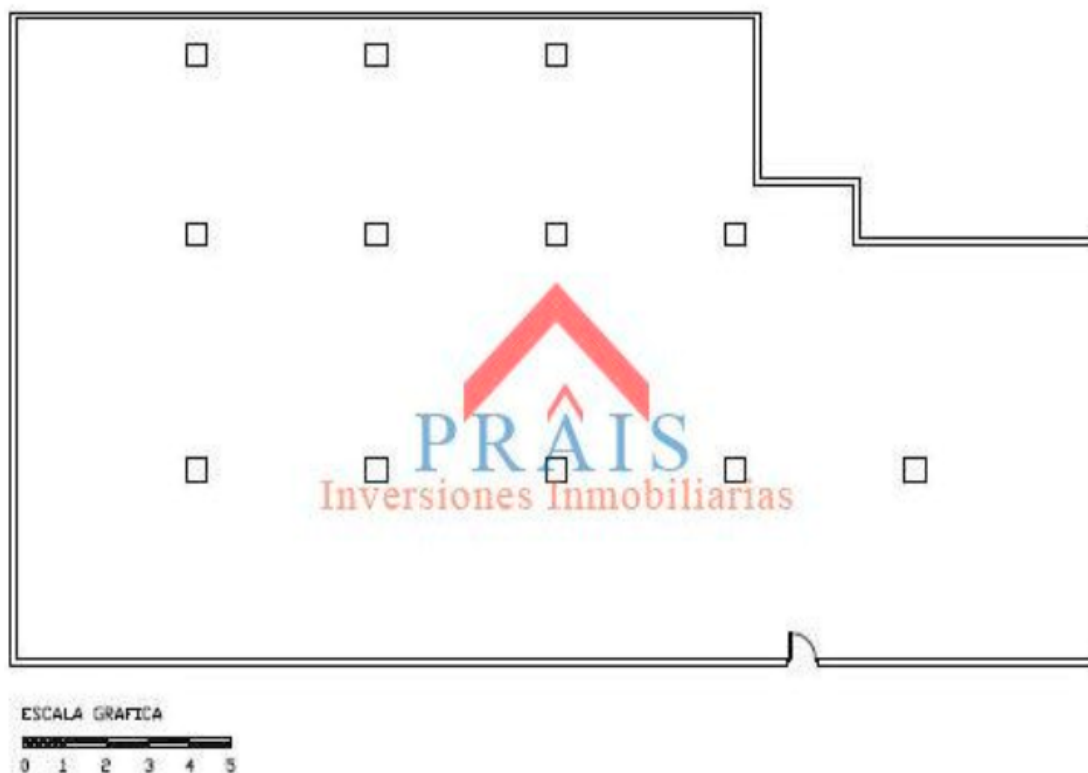
- Parking: Al tratarse de una zona residencial de nueva construcción cuenta con una disponibilidad elevada de plazas de aparcamiento públicas sin necesidad de tener que recurrir al pago de zona azul o parkings privados.
- Los alrededores de las instalaciones cuentan con una situación inmejorable para desarrollar la vida familiar, en un lugar placentero, muy sereno y acompañado de amplias zonas verdes y zonas deportivas, junto al parque del V Centenario y del Santuario de Consolación.

- Los Ruedos de Consolación cuentan con la ventaja de disponer de conexiones rápidas con las principales vías de acceso y comunicación con el resto de los barrios de Utrera mediante servicio público de autobuses, carril bici y de forma peatonal.
- El local comercial elegido se encuentra haciendo esquina entre las calles Vicente José Vázquez y el bulevar Salvador de Quinta, se trata de un local comercial en planta baja de un bloque de pisos de nueva construcción con una superficie útil de 330 metros cuadrados.

El local comercial elegido se suscribirá mediante un contrato en régimen de alquiler con opción a compra por 330,00 €/mes.



VISTA EXTERIOR DEL LOCAL COMERCIAL SELECCIONADO



PLANO DE PLANTA DEL LOCAL COMERCIAL SELECCIONADO

3.3 COSTES DE MARKETING

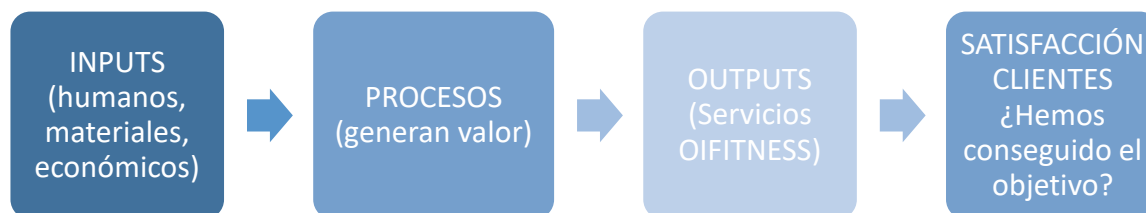
En este sentido, al tratarse de una microempresa de nueva creación ubicada en una localidad rural de la provincia de Sevilla, no se tiene previsto llevar a cabo la contratación de servicios de Marketing Digital a ninguna empresa, por lo que todas las acciones serán realizadas por parte de los socios trabajadores a través de las redes sociales.

Los costes internos relacionados con el marketing se especificarán en el plan financiero.

4 PLAN DE OPERACIONES

A continuación vamos a desarrollar el Plan de Operaciones de OIFITNESS a través de la implantación de la Gestión por Procesos como sistema de organización empresarial que cuenta como objetivo prioritario la satisfacción del cliente.

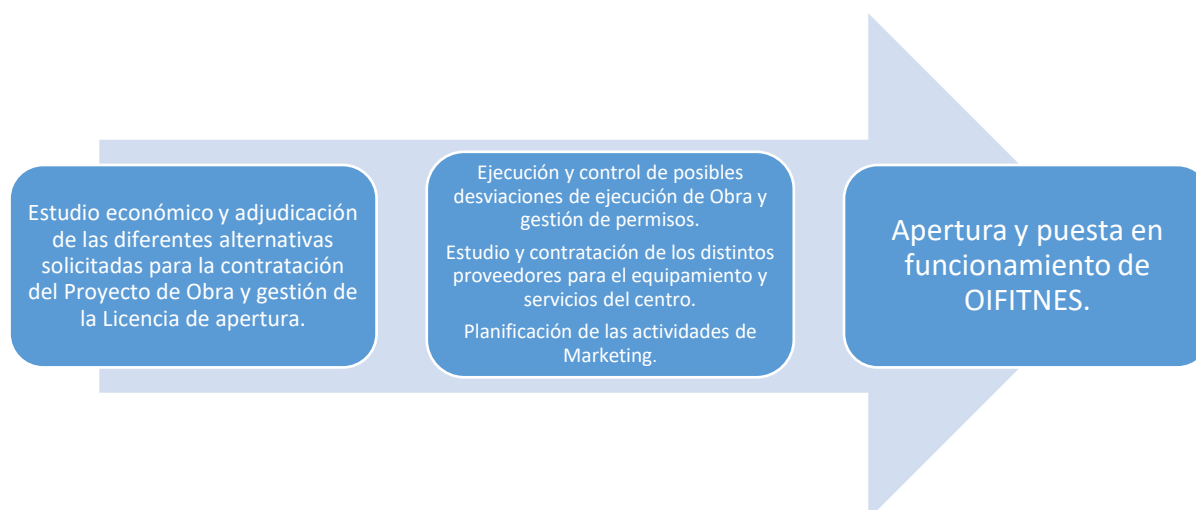
La Gestión por Procesos ayudará a mejorar los resultados de la empresa centrándonos en los distintos aspectos de cada proceso, de forma que se replantee la estructura de la compañía partiendo de la estrategia definida a través del análisis interno y externo llevado a cabo anteriormente y culminando con la definición del mapa de procesos y la forma de implantación.

Figura 5 “Flujograma de la Gestión por Procesos en OIFITNESS” (elaboración propia)

4.1 MAPA DE PROCESOS

Como hemos indicado anteriormente OIFITNESS es una pequeña empresa de nueva creación, por lo que no dispondremos de departamentos diferenciados dentro de nuestra organización tal y como podrían existir en empresas de mayor envergadura, de manera que no plantearemos dicha situación como una debilidad sino como todo lo contrario, más bien como una fortaleza debido a que centraremos todos nuestros esfuerzos en los diferentes procesos y no en los departamentos que crearán valor a nuestros clientes finales.

Como punto de partida e hito fundamental de cara al mapa de procesos de OIFITNESS es el relacionado con la adecuación del local y la gestión de los permisos necesarios para iniciar nuestra actividad.

Figura 6 “Proceso de partida de OIFITNESS” (elaboración propia)

La estructura del mapa de procesos de OIFITNESS es lineal, de forma que se consiga el objetivo de establecer la suma de procesos horizontales que creen valor a través de las personas a nuestro output final, el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

ARQUITECTURA DE MACRO PROCESOS Y PROCESOS



Tabla 8 “Arquitectura de Macro procesos y procesos de OIFITNESS” (elaboración propia)

Para permitir que cada uno de los procesos definidos anteriormente sean gestionables e interpretables es necesario dotarlos de estructura, para tal fin OIFITNESS tiene previsto elaborar una serie de documentos por cada uno de los procesos establecidos en el que se incluirá un flujograma que permita la percepción visual del flujo de actividades y secuencia de las mismas.

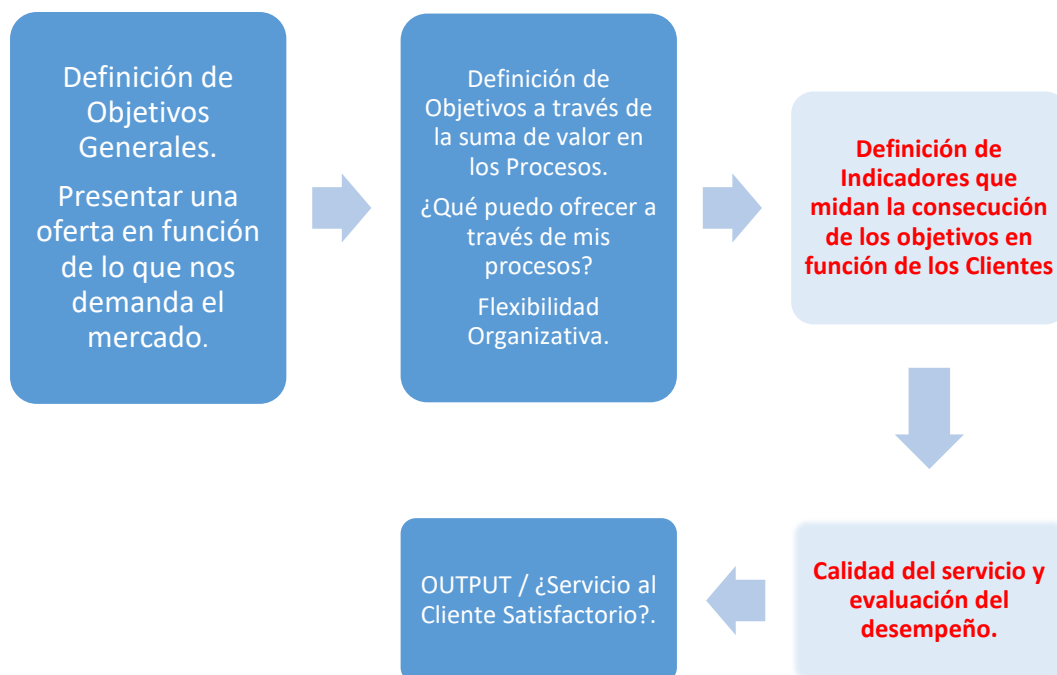
4.2 MEDICIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

El seguimiento y la medición de los procesos establecidos y gestionados por OIFITNESS indicarán en qué medida se cumplen con los objetivos, los cuales no son otros que la consecución de un elevado nivel de satisfacción de todos nuestros clientes.

Dadas las características y estructura como pequeña empresa, OIFITNESS establecerá un sistema de indicadores, de manera que se pueda cuantificar el grado de cumplimiento de la misión de cada proceso.

Los datos recopilados durante el proceso de medición deberán analizarse y servirán a OIFITNESS para conocer el grado de funcionamiento y la evolución en el tiempo de aquellos procesos de manera que se establezca un proceso de mejora continuo.

Figura 7 “Flujo de Procesos de OIFITNESS” (elaboración propia).



4.3 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de OIFITNESS está compuesta por un lado, por todas las actividades primarias o de línea y por otro, las actividades de apoyo o soporte, ambas, forman parte de los servicios ofrecidos a nuestros clientes aportando valor.

Las actividades primarias de OIFITNESS están relacionadas con la forma en la que se comercializan y distribuyen los servicios ofrecidos:

- Logística de entrada: Compuesta por todos los proveedores de OIFITNESS necesarios para poder llevar a cabo los servicios ofrecidos a nuestros clientes.
- Operaciones: En este apartado se incluyen todas las actividades de mantenimiento necesarias para el correcto funcionamiento del centro en su día a día.
- Marketing y Ventas: Todas las acciones destinadas a la realización de ofertas y creación de contenido a través de las redes sociales con el fin de promocionar y ofrecer los servicios ofrecidos a un precio competitivo.
- Por último y no menos importante, se encuentran todos los servicios que OIFITNESS ofrece de manera particular a cada uno de sus clientes durante y tras la finalización del servicio con el fin de mantener y realzar el valor de la calidad al servicio del cliente.

Actividades de apoyo o de soporte, son todas las necesarias para que se puedan dar las actividades principales, por lo que aportan valor a los servicios ofrecidos:

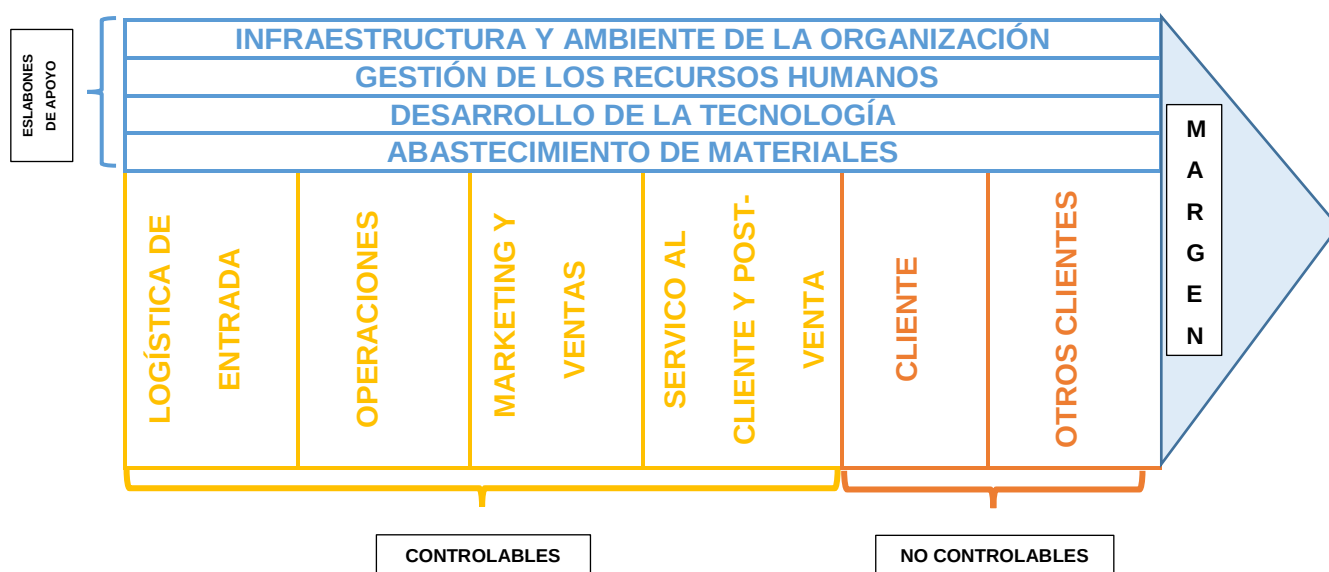
- Infraestructura y ambiente de la organización: Aquí se incluyen todas las actividades de apoyo a OIFITNESS para su correcto funcionamiento operacional, planificación, administración, contabilidad y finanzas.
- Gestión de los recursos humanos: En esta apartado se incluyen todas las iniciativas que se llevarán a cabo por parte de OIFITNESS para la formación y desarrollo del personal trabajador, asistencias a congresos, sesiones formativas desarrolladas por centros de referencia, las cuales aumentarán de forma significativa nuestro *know-how*.
- Desarrollo de la tecnología: refiriéndose a todos los procedimientos internos y a la implantación de procesos tecnológicos dentro del normal funcionamiento de OIFITNESS de manera que se pueda ofrecer mejores servicios (plataforma web, APP, redes sociales).
- Abastecimiento de materiales: alcanzan todas las actividades necesarias para un correcto funcionamiento del centro ya sea relacionados con la adquisición de material deportivo, materiales de oficina, productos de limpieza etc...).

Finalmente todo ello redunda en la consecución del margen, el cual, se puede definir como la diferencia entre valor total de los servicios ofrecidos menos el coste de producirlos.

OIFITNESS pretende competir con el resto de empresas del sector, por un lado, mediante el liderazgo por costes y por otro, en diferenciación, ya que ofrecemos servicios únicos de alta calidad ofrecidos a un precio muy competitivo para la población general.

La utilidad de analizar todas las actividades que forman parte de la cadena de valor de OIFITNESS es analizar cómo funciona cada uno de los eslabones, ver dónde están los fallos y dónde se encuentran los aciertos, apostar por reducir los costes no productivos lo máximo posible y aumentar la inversión en tecnología de manera que podamos continuar reduciendo costes y analizar todas las ventajas competitivas de nuestros servicios y continuar trabajando por mantenerlas.

Figura 8 “Cadena de Valor de OIFITNESS” (elaboración propia).



5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.

Inicialmente el plan de Organización y RR.HH. está adaptado a la estructura de inicio que corresponde con la etapa de nacimiento de OIFITNESS como proyecto empresarial.

La estructura está integrada por los dos socios fundadores de dicho proyecto, los cuales serán además, trabajadores del centro.

En esta primera etapa, está previsto iniciar la actividad únicamente con sus dos socios – trabajadores, una vez transcurra el primer año de actividad, se realizará un profundo análisis y se llevará a cabo una planificación sobre el crecimiento de OIFITNESS a nivel productivo y organizacional en el que se contemplará la viabilidad de aumentar la estructura organizativa de la empresa en función de las necesidades detectadas.

5.1 RR.HH. NECESARIOS

Como ya se ha indicado anteriormente, los recursos humanos con los que cuenta OIFITNESS en esta primera etapa son únicamente sus dos socios fundadores.

Ambos socios cuentan en su haber con una amplia formación relacionada con la educación física, diferentes técnicas de entrenamiento, salud, nutrición y gestión empresarial.

Existe una sinergia entre ambos socios / trabajadores, de manera que están capacitados por una parte, para llevar a cabo la gestión operativa de OIFITNESS propiamente como empresa y por otra, la correspondiente a la prestación de servicios de alta calidad relacionados con la actividad física, la salud y la nutrición de nuestros clientes.

Como ya se ha indicado en el apartado 4, Plan de Operaciones, dadas las características de OIFITNESS, contamos con una Gestión por Procesos huyendo de una clasificación tradicional por departamentos, de manera que cualquiera de los socios / trabajadores podrán llevar a cabo todos los procesos definidos en el mapa de procesos, empleando un mismo procedimiento, previamente definido, de manera que OIFITNESS garantice unos resultados de excelencia desde el punto de vista de la calidad al servicio de nuestros clientes.

5.2 ORGANIGRAMA



Socio 1: Ángel Núñez de Arenas.

- Máster Universitario en Dirección de Entidades Deportivas MBA (UE, 2018)
- Master en Investigación en Actividad Física y Deporte UGR (2012- 2013).
- C. Personal Trainer NSCA (2012/2014; 2015/2017).
- Diplomado en Educación física UHU (2009-2012).
- Entrenador Personal FEDA (2012).
- Monitor de spinning AEMA (2012).
- Operador DEA (Desfibrilación Externo Automático) y RCP (Reanimación Cardio Pulmonar, 2013).
- Cuso de formación en Prevención de Riesgos Laborales (2013).
- Título de socorrismo acuático EDOS GRUPO (2014)
- Entrenamiento oclusivo (2014).

Socio 2: Javier Barragán Fontiveros.

- Diplomado en Ciencias Empresariales, Especialidad E-Business (UPO, 2008).
- Finalizando el CAG en Administración y Dirección de Empresas (UNIR, 2019).
- Máster en Prevención de Riesgos Laborales, especialidad en Seguridad del Trabajo (UAH, 2013).
- C. Personal Trainer NSCA.
- Entrenador Personal FEDA.
- Título de socorrismo acuático EDOS GRUPO (2014)

5.3 POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RR.HH. Y PLANES DE FORMACIÓN.

En OIFITNESS estamos convencidos de que debe existir un plan de formación continua, independientemente del número de trabajadores que en un determinado momento compongan la empresa.

El sector relacionado con los servicios prestados por OIFITNESS; la actividad física, el entrenamiento, la nutrición, la salud y las aplicación de nuevas tecnologías, es de vital importancia estar en constante aprendizaje, por lo que para ello se fijará de forma anual un itinerario formativo para cada empleado relacionado con las facetas en las que sea necesario reforzar debilidades o potenciar fortalezas.

Dada la inversión económica que será necesaria llevar a cabo para el inicio de la puesta en funcionamiento de OIFITNESS está previsto que ambos socios acudan únicamente al SDF “Simposio de Fuerza” el próximo 14 y 15 de diciembre de 2018 que se celebrará en Madrid.

Este evento reúne a entrenadores personales y profesionales de las ciencias del deporte de toda España, para ponerse al día de los últimos avances en las ciencias del deporte en general, pero en particular en todo lo referente al entrenamiento personal.

Para el año 2019 está previsto asistir a los eventos nacionales referentes en actividad física y salud con el objetivo de potenciar y ampliar conocimiento sobre las tendencias previstas para el año 2019 por la American College of Sport Medicine (ACSM).

- Tecnología portátil (wearable).
- Entrenamiento en Grupo.
- HIIT.
- Programas de ejercicio para personas mayores.
- Entrenamiento Peso Corporal.
- Certificación y Experiencia de los Profesionales del fitness.
- Yoga
- Entrenamiento personal.
- Entrenamiento funcional.
- Ejercicio como Medicina.
- Wellness Coaching.
- Ejercicio y pérdida de peso.
- Aplicaciones móviles de ejercicios.
- Dispositivos movilidad/miofasciales.
- Promoción salud laboral y programas en centro trabajo.
- Medición del resultado.
- Actividades al aire libre
- Formación académica para los profesionales del Fitness.
- Entrenamiento personal en grupos reducidos.
- Sesiones post-rehabilitación

6 PLAN FINANCIERO

A continuación, se analizará la viabilidad en cuanto a rentabilidad, solvencia y liquidez del proyecto llevando a cabo la elaboración de un plan financiero para OIFITNESS a cinco años vista, teniendo como punto de partida de dicho análisis, diciembre de 2018, el cual corresponde con el año 0, siendo los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, los cinco años vista.

		BALANCE INICIAL			
* ACTIVO NO CORRIENTE	77.500	91,18%	* PATRIMONIO NETO	60.000	70,59%
- Inmovilizado intangible	4.500	5,29%	- Capital	60.000	70,59%
<i>Aplicaciones informáticas</i>			- Prima de emisión		
<i>Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa</i>	4.500	5,29%	- Reservas		
<i>Otras inversiones intangibles</i>			(Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
- (Fondo de amortización)			- Resultados de ejercicios anteriores		
- Material	48.000	56,47%	- Otras aportaciones de socios		
<i>Terrenos</i>			- Resultado del ejercicio		
<i>Edificaciones</i>			(Dividendo a cuenta)		
<i>Instalaciones</i>	25.000	29,41%	- Subvenciones y donaciones		
<i>Maquinaria</i>	20.500	24,12%			
<i>Equipamientos informáticos</i>	2.500	2,94%	* PASIVO NO CORRIENTE	25.000	29,41%
<i>Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa</i>			- Provisiones a largo plazo		
<i>Otras inversiones materiales</i>			- Deudas con entidades de crédito	25.000	29,41%
- (Fondo de amortización)			- Otras deudas a largo plazo.		
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			Deudas con empresas del grupo y asociadas l. p.		
- Inversiones financieras a largo plazo	25.000	29,41%	- Pasivos por impuesto diferido		
<i>Otras inversiones financieras</i>	25.000	29,41%			
- Activos por impuesto diferido					
* ACTIVO CORRIENTE	7.500	8,82%	* PASIVO CORRIENTE		
- Existencias			- Provisiones a corto plazo		
<i>Mercaderías</i>			- Deudas con entidades de crédito		
<i>Materias Primas</i>			- Otras deudas a corto plazo		
<i>Productos en curso</i>			Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
<i>Otros aprovisionamientos</i>			- Proveedores		
<i>Productos terminados</i>			- Dividendos a pagar		
- Clientes por ventas y Prestaciones de servicios			- H.P. acreedora por I.V.A. repercutido		
- Accionistas (socios) por desembolsos exigidos			- H.P. acreedora por Impuesto sobre beneficios		
- H. P. deudora por I.V.A. soportado			- H.P. acreedora por retención IRPF		
- Otros deudores			- Organismos de la S.S. acreedores		
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas c. p.			- Otras cuentas a pagar no financieras		
- Inversiones financieras a corto plazo					
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	7.500	8,82%			
TOTAL ACTIVO	85.000	100,00%	TOTAL PASIVO + NETO	85.000	100,00%

6.1 PLAN DE INVERSIONES

OIFITNESS llevará a cabo su actividad a partir de enero de 2019, dicha actividad se desarrollará como ya se ha indicado en anteriores apartados en la localidad Sevillana de Utrera, en un local comercial entre las calles Vicente José Vázquez y el bulevar Salvador de Quinta.

A continuación, pasaremos a analizar cada una de las partidas que componen el plan de inversiones.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES ANUALES	AÑO 0 2018	AÑO 1 2019	AÑO 2 2020	AÑO 3 2021	AÑO 4 2022	AÑO 5 2023	Vida útil	Amortización (%)
Reforma y adecuación local (zonas comunes, recepción, vestuarios, mobiliario y decoración)	25.000,00	-	-	-	1.000,00	1.000,00	10	10 %
Trámites, tasas y licencias proceso de constitución de OIFITNESS	4.500,00	-	-	-	-	-	10	10 %
Equipamiento Material Deportivo	20.000,00	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5	20 %
Equipamiento Material Nutrición y Estudio Antropométricos	500,00	-	-	-	-	-	5	20 %
Equipamiento Informático (Hardware, Software).	2.500,00	-	-	-	-	-	5	20 %
TOTAL	52.500	0,00	1.000	1.000	2.000	2.000		

CUOTAS ANUALES DE AMORTIZACIÓN				2019	2020	2021	2022	2023
Intangible				450	450	450	450	450
	Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa (Trámites, tasas y licencias proceso de constitución de OIFITNESS)			450	450	450	450	450
Material				7.100	7.300	7.500	7.800	8.100
	Reforma y adecuación local (zonas comunes, recepción, vestuarios, mobiliario y decoración)			2.500	2.500	2.500	2.600	2.700
	Equipamiento Material Deportivo y Equipamiento Material Nutrición y Estudio Antropométricos			4.100	4.300	4.500	4.700	4.900
	Equipamientos informáticos (Equipamiento Informático (Hardware, Software)			500	500	500	500	500
TOTAL AMORTIZACIONES				7.550 €	7.750 €	7.950 €	8.250 €	8.550 €

6.1.1 Reforma y adecuación local

Tal y como se ha descrito en anteriores apartados, será necesario llevar a cabo la adecuación del local en el que OIFITNESS prestará sus servicios, de manera que se adapten todas las zonas a las necesidades que requiere el propio negocio.

Para ello, se han solicitado varios presupuestos, llave en mano, a empresas de construcción y reformas de la zona para realizar un comparativo entre las diferentes ofertas, dando como resultado un importe aproximado de 25.000,00 €.

6.1.2 Trámites, tasas y licencias del proceso de constitución

En este apartado se han valorado todos los trámites previos de constitución de la sociedad, pago de tasas y licencias necesarias para la puesta en marcha de OIFITNESS.

Todos los trámites serán contratados y supervisados a través de un servicio de asesoría legal del municipio de Utrera, el coste estimado es de 4.500,00 €.

6.1.3 Equipamiento en material deportivo

Este es uno de los apartados más importantes desde el punto de vista de la inversión, dado que de él depende la capacidad de respuesta que OIFITNESS tendrá ante la demanda presentada.

El equipamiento deportivo presupuestado asciende a la cantidad de 20.000,00 €.

Los proveedores seleccionados por OIFITNESS para la adquisición de material deportivo serán MD EQUIPMENT BOX® y AFW®.

6.1.4 Equipamiento de material servicios de nutrición y estudios antropométricos

Todo el equipamiento necesario para ofrecer los servicios de nutrición y estudios antropométricos a nuestros clientes está valorado en 500,00 €.

El material necesario sería una báscula, tallímetro, antropómetro, paquímetro, plicómetro, cinta antropométrica y material auxiliar.

6.1.5 Equipamiento informático

Este apartado junto con el de material deportivo es imprescindible para la actividad de OIFITNESS, son los dos pilares fundamentales a la hora del correcto funcionamiento del centro.

El coste de la inversión en equipamiento informático asciende a 2.500,00 € e incluye, dos ordenadores portátiles y el alta en la plataforma del software de gestión VIRTUAGYM®

6.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación propia está aportada por los dos socios-fundadores de OIFITNESS, los cuales aportan la cantidad total de 60.000€ entre ambas partes societarias.

Por otro lado, se prevé realizar la solicitud ante el ENISA para la concesión de un préstamo de cofinanciación por valor de 25.000,00 € para PYMES formadas por jóvenes emprendedores menores de 40 años con proyectos innovadores y sostenibles.

- El tipo de interés que se aplicará, 3,25% + Euribor
- Comisión de apertura: 0,5 %.
- Vencimiento: máximo, 7 años.

6.3 ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS

Para el análisis de los ingresos se ha elaborado mediante la elaboración de posibles escenarios, de manera que se han planteado tres opciones de estimación de ingresos, una pesimista, otra realista y una última optimista.

En el caso del análisis de gastos, se ha elaborado una tabla recogiendo las diferentes partidas destinadas a gasto para el funcionamiento de OIFITNESS, desglosados por meses indicando el porcentaje que supone cada partida sobre el total de los mismos.

Distribución mensual de ingresos y gastos												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
Gastos variables	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%

6.3.1 Ingresos previstos

ESTIMACIÓN INGRESOS (Escenario pesimista).					
Ingresos por ventas:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
•Entrenamientos en Grupo (máximo 15 clientes)	15.360,00	19.488,00	42.873,60	70.156,80	93.542,40
Media de 20,00 € por cliente * Media de 8/9/10/11/12 personas por grupo.	15.360,00	19.488,00	42.873,60	70.156,80	93.542,40
•Entrenamientos Personalizados (Dos sesiones semanales) + Estudio Antropométrico y asesoramiento nutricional	7.673,40	7.673,40	15.346,80	23.020,20	30.693,60
Media de 126,00 € por entrenamiento personal/grupal * Media de 5 grupos.	7.673,40	7.673,40	15.346,80	23.020,20	30.693,60
•Estudio antropométrico mensual y asesoramiento nutricional	1.800,00	1.827,00	3.654,00	5.481,00	7.308,00
Media de 10 estudios al mes.	1.800,00	1.827,00	3.654,00	5.481,00	7.308,00
•Pilates Grupal (máximo 15 clientes).	15.360,00	17.539,20	35.078,40	52.617,60	70.156,80
Media de 20,00 € por cliente * Media de 8/9/10/11/12 personas por grupo.	15.360,00	17.539,20	35.078,40	52.617,60	70.156,80
•Taller de movilidad, estiramientos e higiene postural (máximo 15 clientes)	4.399,80	4.465,80	8.931,59	13.397,39	17.863,19
Media de 73,33 € por entrenamiento pilates * Media de 5 grupos.	4.399,80	4.465,80	8.931,59	13.397,39	17.863,19
TOTAL	44.593,20	50.993,40	105.884,39	164.672,99	219.563,99

*Ingresos calculados con un IPC del 1,5% anual acumulado.

ESTIMACIÓN INGRESOS (Escenario conservador).					
Ingresos por ventas:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
•Entrenamientos en Grupo (máximo 15 clientes)	16.634,88	18.994,95	42.211,01	69.648,16	101.306,42
Media de 21,66 € por cliente * Media de 8/9/10/11/12 personas por grupo.	16.634,88	18.994,95	42.211,01	69.648,16	101.306,42
•Entrenamientos Personalizados (Dos sesiones semanales) + Estudio Antropométrico y asesoramiento nutricional	8.400,00	8.526,00	17.052,00	25.578,00	34.104,00
Media de 140,00 € por entrenamiento personal/grupal * Media de 5 grupos.	8.400,00	8.526,00	17.052,00	25.578,00	34.104,00
•Estudio antropométrico mensual y asesoramiento nutricional	2.160,00	2.192,40	4.384,80	6.577,20	8.769,60
Media de 12 estudios al mes.	2.160,00	2.192,40	4.384,80	6.577,20	8.769,60
•Pilates Grupal (máximo 15 clientes).	15.360,00	17.539,20	38.976,00	64.310,40	93.542,40
Media de 20,00 € por cliente * Media de 8/9/10/11/12 personas por grupo.	15.360,00	17.539,20	38.976,00	64.310,40	93.542,40
•Taller de movilidad, estiramientos e higiene postural (máximo 15 clientes)	4.399,80	4.465,80	8.931,59	13.397,39	17.863,19
Media de 73,33 € por entrenamiento pilates * Media de 5 grupos.	4.399,80	4.465,80	8.931,59	13.397,39	17.863,19
TOTAL	46.954,68	51.718,35	111.555,40	179.511,15	255.585,61

Ingresos calculados con un IPC del 1,5% anual acumulado.

ESTIMACIÓN INGRESOS (Escenario optimista).					
Ingresos por ventas:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
•Entrenamientos en Grupo (máximo 15 clientes)	18.048,00	20.608,56	45.796,80	75.564,72	109.912,32
Media de 23,50 € por cliente * Media de 8/9/10/11/12 personas por grupo.	18.048,00	20.608,56	45.796,80	75.564,72	109.912,32
•Entrenamientos Personalizados (Dos sesiones semanales) + Estudio Antropométrico y asesoramiento nutricional	9.000,00	9.135,00	18.270,00	27.405,00	36.540,00
Media de 150,00 € por entrenamiento personal/grupal * Media de 5 grupos.	9.000,00	9.135,00	18.270,00	27.405,00	36.540,00
•Estudio antropométrico mensual y asesoramiento nutricional	2.700,00	2.740,50	5.481,00	8.221,50	10.962,00
Media de 15 estudios al mes.	2.700,00	2.740,50	5.481,00	8.221,50	10.962,00
•Pilates Grupal (máximo 15 clientes).	15.360,00	17.539,20	38.976,00	64.310,40	93.542,40
Media de 20,00 € por cliente * Media de 8/9/10/11/12 personas por grupo.	15.360,00	17.539,20	38.976,00	64.310,40	93.542,40
•Taller de movilidad, estiramientos e higiene postural (máximo 15 clientes)	4.399,80	4.465,80	8.931,59	13.397,39	17.863,19
Media de 73,33 € por entrenamiento Pilates * Media de 5 grupos.	4.399,80	4.465,80	8.931,59	13.397,39	17.863,19
TOTAL	49.507,80	54.489,06	117.455,39	188.899,01	268.819,91

Ingresos calculados con un IPC del 1,5% anual acumulado.

6.3.2 Gastos previstos

Gastos	Importe Mensual	Meses Aplicación	Importe Anual	% sobre el Total
Arrendamientos y Cánones.	300	12	3600,00	6,84%
Servicios Profesionales Independientes (Limpieza)	60	12	720,00	1,37%
Servicios Profesionales Independientes (Gestoría)	70	12	840,00	1,60%
Servicios Profesionales Independientes (Software gestión / APP)	100	12	1200,00	2,28%
Primas de Seguros (Seguro de Responsabilidad Civil)	225	1	225,00	0,43%
Suministros (Agua/Luz)	200	12	2400,00	4,56%
Suministros (Material de Oficina)	30	12	360,00	0,68%
Otros servicios (Voz/Datos)	45	12	540,00	1,03%
Sueldos y Salarios	3000	14	42000,00	79,76%
Intereses de deudas (Préstamo ENISA)	773	1	773,00	1,47%
TOTAL GASTOS			52.658,00	100%

GASTOS FIJOS O DE ESTRUCTURA	2019	2020		2021		2022		2023	
	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe
SERVICIOS EXTERIORES	9.885		10.033		10.184		10.337		10.492
Arrendamientos y Cánones	3.600	1,50%	3.654	1,50%	3.709	1,50%	3.764	1,50%	3.821
Servicios Profesionales Independientes (Limpieza)	720	1,50%	731	1,50%	742	1,50%	753	1,50%	764
Servicios Profesionales Independientes (Gestoría)	840	1,50%	853	1,50%	865	1,50%	878	1,50%	892
Servicios Profesionales Independientes (Software gestión / APP)	1.200	1,50%	1.218	1,50%	1.236	1,50%	1.255	1,50%	1.274
Primas de Seguros (Seguro de Responsabilidad Civil)	225	1,50%	228	1,50%	232	1,50%	235	1,50%	239
Suministros (Agua/Luz)	2.400	1,50%	2.436	1,50%	2.473	1,50%	2.510	1,50%	2.547
Suministros (Material de Oficina)	360	1,50%	365	1,50%	371	1,50%	376	1,50%	382
Otros servicios (Voz/Datos)	540	1,50%	548	1,50%	556	1,50%	565	1,50%	573
SUELDO, SALARIOS Y S.S.	42.000	1,50%	42.630	1,50%	43.269	1,50%	43.918	1,50%	44.577
AMORTIZACIONES	7.550		7.750		7.950		8.250		8.550
Amortización inm. intangible	450		450		450		450		450
Amortización inm. material	7.100		7.300		7.500		7.800		8.100
GASTOS FINANCIEROS	773		667		557		444		326
Nueva financiación	773		667		557		444		326
TOTALES	60.208		61.080		61.960		62.949		63.945

6.4 PLAN DE TESORERÍA

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2019	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(1.070)	668	668	465	(1.412)	668	472	(1.412)	668	478	(1.412)	668	(1.591)
Cobros de clientes	59.904	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992	4.992
Pagos a proveedores	(2.076)												(2.076)
Pagos al personal	(42.000)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)
Pagos a H. P. x IVA	(6.241)				(2.080)			(2.080)			(2.080)		
Otros cobros/pagos	(9.885)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)	(824)
Pagos de intereses	(773)			(203)		(197)				(190)			(183)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(3.234)	25.000		(7.049)			(7.055)			(7.062)			(7.068)
Captación de capitales ajenos	25.000	25.000											
Amortización de préstamos a largo plazo	(28.234)			(7.049)			(7.055)			(7.062)			(7.068)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(4.304)	25.668	668	(6.584)	(1.412)	668	(6.584)	(1.412)	668	(6.584)	(1.412)	668	(8.659)
Saldo de Tesorería inicial	7.500	7.500	33.168	33.837	27.253	25.841	26.509	19.926	18.514	19.182	12.599	11.187	11.855
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	3.196	33.168	33.837	27.253	25.841	26.509	19.926	18.514	19.182	12.599	11.187	11.855	3.196

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2020	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	1.623	(974)	1.106	929	(1.018)	1.106	936	(1.228)	1.106	942	(1.228)	1.106	(1.158)
Cobros de clientes	65.932	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494	5.494
Pagos a proveedores	(2.107)												(2.107)
Pagos al personal	(42.630)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)	(3.553)
Pagos a H. P. x IVA	(8.872)	(2.080)			(2.124)			(2.334)			(2.334)		
Otros cobros/pagos	(10.033)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)	(836)
Pagos de intereses	(667)			(177)			(170)			(163)			(157)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(4.551)	(1.210)		(825)				(832)		(838)			(845)
Pagos por adquisición de activos fijos	(1.210)	(1.210)											
Amortización de préstamos a largo plazo	(3.341)			(825)			(832)			(838)			(845)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(2.928)	(2.184)	1.106	104	(1.018)	1.106	104	(1.228)	1.106	104	(1.228)	1.106	(2.003)
Saldo de Tesorería inicial	3.196	3.196	1.011	2.117	2.221	1.202	2.308	2.412	1.184	2.289	2.393	1.165	2.271
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	268	1.011	2.117	2.221	1.202	2.308	2.412	1.184	2.289	2.393	1.165	2.271	268

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2021	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	66.953	5.055	7.389	7.239	1.967	7.389	7.246	1.757	7.389	7.253	1.757	7.389	5.122
Cobros de clientes	142.121	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843	11.843
Pagos a proveedores	(2.139)												(2.139)
Pagos al personal	(43.269)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)	(3.606)
Pagos a H. P. x IVA	(19.019)	(2.334)			(5.422)			(5.632)			(5.632)		
Otros cobros/pagos	(10.184)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)	(849)
Pagos de intereses	(557)			(150)			(143)			(136)			(129)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(4.660)	(1.210)		(852)			(859)		(866)				(873)
Pagos por adquisición de activos fijos	(1.210)	(1.210)											
Amortización de préstamos a largo plazo	(3.450)			(852)			(859)		(866)				(873)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	62.293	3.845	7.389	6.387	1.967	7.389	6.387	1.757	7.389	6.387	1.757	7.389	4.249
Saldo de Tesorería inicial	268	268	4.113	11.502	17.889	19.856	27.245	33.632	35.389	42.778	49.165	50.923	58.312
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	62.560	4.113	11.502	17.889	19.856	27.245	33.632	35.389	42.778	49.165	50.923	58.312	62.560

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2022	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	124.489	4.270	14.526	14.404	947	14.526	14.412	527	14.526	14.419	5.152	14.526	12.255
Cobros de clientes	228.568	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047	19.047
Pagos a proveedores	(2.171)												(2.171)
Pagos al personal	(43.918)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(3.660)
Pagos a H. P. x IVA	(33.335)	(5.632)			(8.955)			(9.375)			(9.375)		
Otros cobros/pagos	(10.337)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)	(861)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado	(13.874)	(4.625)			(4.625)			(4.625)			(4.625)		
Pagos de intereses	(444)			(122)			(115)			(107)			(100)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(5.884)	(2.420)		(880)			(887)		(895)				(902)
Pagos por adquisición de activos fijos	(2.420)	(2.420)											
Amortización de préstamos a largo plazo	(3.564)			(880)			(887)		(895)				(902)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	118.505	1.850	14.526	13.524	947	14.526	13.524	527	14.526	13.524	5.152	14.526	11.354
Saldo de Tesorería inicial	62.560	64.410	78.936	92.460	93.407	107.933	121.457	121.457	121.984	136.510	150.034	155.186	169.712
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	181.066	64.410	78.936	92.460	93.407	107.933	121.457	121.984	136.510	150.034	155.186	169.712	181.066

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2023	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	186.545	2.647	22.517	22.424	(1.121)	22.517	22.432	(1.541)	22.517	22.439	8.955	22.517	20.243
Cobros de clientes	325.272	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106	27.106
Pagos a proveedores	(2.203)												(2.203)
Pagos al personal	(44.577)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)	(3.715)
Pagos a H. P. x IVA	(49.541)	(9.375)			(13.142)			(13.562)			(13.562)		
Otros cobros/pagos	(10.492)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)	(874)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado	(31.488)	(10.496)			(10.496)			(10.496)			(10.496)		
Pagos de intereses	(326)			(93)			(85)			(78)			(70)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(6.101)	(2.420)		(909)			(917)		(924)				(932)
Pagos por adquisición de activos fijos	(2.420)	(2.420)											
Amortización de préstamos a largo plazo	(3.681)			(909)			(917)		(924)				(932)
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	180.444	227	22.517	21.515	(1.121)	22.517	21.515	(1.541)	22.517	21.515	8.955	22.517	19.312
Saldo de Tesorería inicial	181.066	181.066	181.292	203.809	225.324	224.203	246.720	268.235	266.694	289.211	310.726	319.680	342.197
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	361.509	181.292	203.809	225.324	224.203	246.720	268.235	266.694	289.211	310.726	319.680	342.197	361.509

6.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

Cuentas de Resultados Previsionales										
	2019	2020	2021	2022	2023					
TOTAL INGRESOS	49.508	100,00%	54.489	100,00%	117.455	100,00%	188.899	100,00%	268.820	100,00%
Ingresos por ventas	49.508	100,00%	54.489	100,00%	117.455	100,00%	188.899	100,00%	268.820	100,00%
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	49.508	100,00%	54.489	100,00%	117.455	100,00%	188.899	100,00%	268.820	100,00%
- Servicios exteriores	(9.885)	(19,97%)	(10.033)	(18,41%)	(10.184)	(8,67%)	(10.337)	(5,47%)	(10.492)	(3,90%)
- Gastos de personal	(42.000)	(84,84%)	(42.630)	(86,11%)	(43.269)	(87,40%)	(43.918)	(88,71%)	(44.577)	(90,04%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	(2.377)	(4,80%)	1.826	3,35%	64.002	54,49%	134.644	71,28%	213.751	79,51%
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(7.550)	(15,25%)	(7.750)	(14,22%)	(7.950)	(6,77%)	(8.250)	(4,37%)	(8.550)	(3,18%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	(9.927)	(20,05%)	(5.924)	(10,87%)	56.052	47,72%	126.394	66,91%	205.201	76,33%
- Gastos financieros	(773)	(1,56%)	(667)	(1,22%)	(557)	(0,47%)	(444)	(0,23%)	(326)	(0,12%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	(10.701)	(21,61%)	(6.591)	(12,10%)	55.495	47,25%	125.950	66,68%	204.875	76,21%
- Impuesto sobre beneficios					(13.874)	(11,81%)	(31.488)	(16,67%)	(51.219)	(19,05%)
= BENEFICIO NETO	(10.701)	(21,61%)	(6.591)	(12,10%)	41.621	35,44%	94.463	50,01%	153.656	57,16%
- Dividendos a socios										
= BENEFICIO RETENIDO	(10.701)	(21,61%)	(6.591)	(12,10%)	41.621	35,44%	94.463	50,01%	153.656	57,16%
CASH FLOW GENERADO	(3.151)	(6,36%)	1.159	2,13%	49.571	42,20%	102.713	54,37%	162.206	60,34%

6.5.1 Coste Medio Ponderado (WACC)

En este apartado calcularemos la media ponderada de los costes de los capitales propios y el interés de los ajenos. Para los capitales propios, estimamos como una rentabilidad esperada

por el accionista aceptable en este sector del 6% y para los capitales ajenos un 3,25% que corresponde con el coste de la financiación ajena de las deudas bancarias adquiridas.

COSTE MEDIO PONDERADO (WACC) = $0,06 \cdot (60000/85000) + (0,0325 \cdot (25000/85000)) \cdot (1 - 0,25) = 0,0495$.

6.6 BALANCE PREVISIONAL

El balance previsional nos permite prever cuál va a ser el patrimonio de la empresa y cómo estará estructurado, lo que pondrá de manifiesto si existe equilibrio entre los recursos y la utilización de los mismos.

BALANCES PREVISIONALES													
		INICIAL		2019		2020		2021		2022		2023	
* ACTIVO NO CORRIENTE		77.500	91,18%	69.950	95,63%	63.200	99,58%	56.250	47,34%	50.000	21,64%	43.450	10,73%
- Intangible		4.500	5,29%	4.500	6,15%	4.500	7,09%	4.500	3,79%	4.500	1,95%	4.500	1,11%
- (Fondo de amortización)				(450)	(0,62%)	(900)	(1,42%)	(1.350)	(1,14%)	(1.800)	(0,78%)	(2.250)	(0,56%)
- Material		48.000	56,47%	48.000	65,62%	49.000	77,20%	50.000	42,08%	52.000	22,50%	54.000	13,33%
- (Fondo de amortización)				(7.100)	(9,71%)	(14.400)	(22,69%)	(21.900)	(18,43%)	(29.700)	(12,85%)	(37.800)	(9,33%)
- Financiero		25.000	29,41%	25.000	34,18%	25.000	39,39%	25.000	21,04%	25.000	10,82%	25.000	6,17%
* ACTIVO CORRIENTE		7.500	8,82%	3.196	4,37%	268	0,42%	62.560	52,66%	181.066	78,36%	361.509	89,27%
- Tesorería		7.500	8,82%	3.196	4,37%	268	0,42%	62.560	52,66%	181.066	78,36%	361.509	89,27%
TOTAL ACTIVO		85.000	100,00%	73.146	100,00%	63.468	100,00%	118.810	100,00%	231.066	100,00%	404.959	100,00%
* PATRIMONIO NETO		60.000	70,59%	49.299	67,40%	42.708	67,29%	84.330	70,98%	178.792	77,38%	332.449	82,09%
- Capital		60.000	70,59%	60.000	82,03%	60.000	94,54%	60.000	50,50%	60.000	25,97%	60.000	14,82%
- Resultados ejercicios anteriores						(10.701)	(16,86%)	(17.292)	(14,55%)	24.330	10,53%	118.792	29,33%
- Resultados del ejercicio				(10.701)	(14,63%)	(6.591)	(10,39%)	41.621	35,03%	94.463	40,88%	153.656	37,94%
* PASIVO NO CORRIENTE		25.000	29,41%	21.766	29,76%	18.425	29,03%	14.975	12,60%	11.411	4,94%	7.730	1,91%
- Deudas con entidades de crédito		25.000	29,41%	21.766	29,76%	18.425	29,03%	14.975	12,60%	11.411	4,94%	7.730	1,91%
* PASIVO CORRIENTE				2.080	2,84%	2.334	3,68%	19.506	16,42%	40.862	17,68%	64.781	16,00%
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido				2.080	2,84%	2.334	3,68%	5.632	4,74%	9.375	4,06%	13.562	3,35%
- H.P. acreedora I.S.								13.874	11,68%	31.488	13,63%	51.219	12,65%
TOTAL PASIVO + NETO		85.000	100,00%	73.146	100,00%	63.468	100,00%	118.810	100,00%	231.066	100,00%	404.959	100,00%
FONDO DE ROTACIÓN (AC - PC)		7.500	8,82%	1.115	1,52%	(2.066)	(3,26%)	43.054	36,24%	140.203	60,68%	296.728	73,27%

6.7 VAN Y TIR

Respecto a la viabilidad o no, en cuanto a la rentabilidad del proyecto empresarial, indicar que se han elaborado los cálculos del VAN y de la TIR, siendo ambos resultados positivos, VAN>0 y TIR>k, de manera que podemos concluir que dicho proyecto es viable.

CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)		INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS			(10.701)	(6.591)	41.621	94.463	153.656
Ajustes del resultado			8.323	8.417	8.507	8.694	8.876
+	Amortizaciones del período		7.550	7.750	7.950	8.250	8.550
-	Trabajos realizados para el propio inmovilizado						
-	Imputación de subvenciones						
+	Gastos financieros		773	667	557	444	326
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (CFO)			(2.377)	1.826	50.128	103.156	162.532
- (+)	Variación de Existencias						
- (+)	Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar						
	- (+) Variación Clientes						
	- (+) Variación Otras cuentas a cobrar						
+ (-)	Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar		2.080	254	3.298	3.743	4.188
	+ (-) Variación Proveedores						
	+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes		2.080	254	3.298	3.743	4.188
	+ (-) Variación Otras cuentas a pagar						
INVERSIONES EN EL CAPITAL CIRCULANTE			2.080	254	3.298	3.743	4.188
+	Desinversiones						
-	Nuevas inversiones			(1.210)	(1.210)	(2.420)	(2.420)
INVERSIONES EN FIJO (CAPEX)			(77.500)	(1.210)	(1.210)	(2.420)	(2.420)
=	FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)		(77.500)	(297)	870	52.216	164.300

TASA DE DESCUENTO k =	10,00%
VAN	135.558
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	39,78%

6.7.1 RATIOS

En la siguiente tabla, se desglosan los índices más significativos en relación a la actividad, rentabilidad, solvencia y liquidez para la valoración previsional de OIFITNESS por cada uno de los cinco ejercicios.

PRINCIPALES RATIOS	2019	2020	2021	2022	2023
A. Actividad					
Variación de la Cifra de Ventas (%)		10,06%	115,56%	60,83%	42,31%
B. Rentabilidad (después de impuestos)					
Rentabilidad económica (B.N.+Int./Activo)	(13,57%)	(9,33%)	35,50%	41,07%	38,02%
Rotación de activos (Ingresos/Activo)	0,68	0,86	0,99	0,82	0,66
Margen sobre ventas (B.N.+Int./Ingresos)	(20,05%)	(10,87%)	35,91%	50,24%	57,28%
Rentabilidad financiera (B.N./Patrimonio Neto)	(21,71%)	(15,43%)	49,36%	52,83%	46,22%
Gastos financieros (% sobre deudas)	3,24%	3,21%	1,62%	0,85%	0,45%
C. Solvencia					
Patr. Neto sobre Cap. Perm. (%)	69,37%	69,86%	84,92%	94,00%	97,73%
Coef. Básico de Financ. (Cap.Perm./(AF+NOF))	1,02	0,97	1,77	3,80	7,83
Inmediatez de la deuda (Deuda a corto/Deuda total)	8,72%	11,24%	56,57%	78,17%	89,34%
Endeudamiento (Deuda total/(Patr.N.+Deuda total))	32,60%	32,71%	29,02%	22,62%	17,91%
Capacidad devolución (Cash flow generado/Deuda Total)	(13,21%)	5,58%	143,77%	196,49%	223,70%
D. Liquidez					
Liquidez general (Act. Corriente/Pas. Corriente)	1,54	0,11	3,21	4,43	5,58

Reseñar que, de forma general, todos los ratios calculados arrojan valores coherentes en relación a los escenarios descritos a lo largo de este proyecto empresarial.

La variación de la cifra de ventas es creciente, mostrando una evolución en cuanto a comportamiento, típico de la curva de ciclo de vida del producto.

En cuanto a la rentabilidad, la rentabilidad económica (ROA) muestra valores adecuados a partir del segundo año, de manera que el crecimiento de OIFITNESS está acompañado de una mejora en los resultados obtenidos, por otro lado, en cuanto a la rentabilidad financiera (ROE) existe un comportamiento similar, en tanto en cuanto indica que existe una rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios también a partir del segundo año.

En relación a la liquidez y solvencia queda claro, a raíz de los resultados obtenidos, que no deberían existir problemas de liquidez ni de capacidad en cuanto a devolución de la deuda contraída con el ENISA.

7 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PLAN DE CONTINGENCIA

En este último apartado se expondrán las conclusiones, limitaciones y el plan de contingencia de OIFITNESS.

En relación a las conclusiones, destacar la viabilidad final del proyecto desde el punto de vista de la rentabilidad que arrojan los resultados, obtenidos de los datos incluidos en Plan

Financiero elaborado, por un lado, de los indicadores contemplados en el apartado 6.7 (VAN y TIR) y por otro, de los indicadores relacionados con la actividad, rentabilidad, solvencia y liquidez analizados en el apartado 6.7.1 (RATIOS).

Además de lo anterior, no se debe perder de vista el resto de resultados obtenidos tras los diferentes análisis llevados a cabo a lo largo de este proyecto empresarial, comenzando por el análisis del entorno (5 FUERZAS DE PORTER), interno y externo (PESTEL), además de los resultados obtenidos en el los análisis DAFO, CAME y CANVAS.

A modo de resumen, podemos concluir con la misma idea con la que nació este proyecto empresarial:



$$= \sum (\text{pasión por el deporte, experiencia comercial, emprendimiento})$$

En cuanto a las limitaciones reales que existen desde el punto de vista de la elaboración del presente proyecto, cabría destacar las relacionadas con la experiencia y capacidad, al fin y al cabo, durante la gestación de OIFITNESS se ha intentado poner en práctica todos los conocimientos y herramientas adquiridos a lo largo del Curso de Adaptación al Grado en ADE, lógicamente, la falta de experiencia vital en relación con la actividad de emprendimiento y capacidad limitada del autor en diferentes apartados técnicos como la contabilidad y las finanzas ha sido contrarrestada a lo largo de estos meses con el acompañamiento, compromiso, supervisión y sabios consejos del Director del presente TFG, aun así, debemos ser conscientes de que los distintos escenarios, estimaciones y resultados obtenidos no tienen por qué coincidir con la realidad, por lo que se ha contemplado una serie de actuaciones dentro del Plan de Contingencia para afrontar posibles desviaciones en las hipótesis planteadas:

Partiendo de unos capitales propios relativamente elevados 60.000,00 € (70,59%) y de una deuda contraída con entidades de crédito relativamente baja de 25.000,00 € (29,41%), contemplamos la posibilidad de que pudiera producirse una desviación sobre la estimación de los ingresos por ventas, lo cual provocaría una reducción en los márgenes obtenidos, provocando un empeoramiento de los resultados anuales y aumentando el horizonte temporal en cuanto al plazo mínimo necesario para obtener rentabilidad en nuestro proyecto, además, en función de la criticidad de la situación y de los resultados económicos obtenidos, podría valorarse la posibilidad de reducir la partida que mayor valor representa en el apartado de los gastos, la cual corresponde con sueldos y salarios, que equivale a un 80% del total de dichas partidas.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M, (2018) La economía en 2018: expansión y ciclo económico. *El País*, recuperado de https://elpais.com/economia/2018/02/01/actualidad/1517507482_823111.html.
- Consejo Superior de Deportes (2009). *Plan A+D, Plan integral para la actividad física y el deporte*. Recuperado de <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/plan-integral/LIBRO-PLAN-AD.pdf>
- Life Fitness. (2017 y 2018). *Estudio anual del mercado del Fitness en España*.
- Martín Rodríguez, M.; Espada Mateos, M.; Moscoso Sánchez, D.; Jiménez-Beatty, J. E.; Santacruz Lozano, J. A. y Jiménez Díaz, V. (2018). La práctica de actividad física y deporte: una demanda sociológicamente construida. *Revista de humanidades*, n. 34, pp. 87-105, ISSN 1130-5029 (ISSN-e 2340-8995). Sumario: 4. Discusión y conclusiones
- Murillo, C. (2015). El deporte como sector de actividad económica. *Universitat Pompeu Fabra Barcelona*. Recuperado de <https://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/es/noticias/deporte-como-sector-actividad-deportiva-upf-barcelona-school-of-management>.
- *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (Harvard Business Review). (2008). [Video] YouTube.
- Web Junta de Andalucía. (2018), *Oficina del Portavoz de Gobierno*. Recuperado del 6 de marzo de 2018 de <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/salud/130498/ley/promocion/vida/saludable/alimentacion/equilibrada/supera/debate/totalidad/parlamento/andaluz/junta/andalucia/salud>.