

Model Canvas. Way Gym



Marc Rubín de Celis Ferrando

mrubind@uoc.edu

1 de gener del 2019

Treball Final de Grau

Assignatura: 01.585 TFG – Model Canvas

Memòria final

Curs 2018/2019, 1r semestre

Índex

Resum	5
Abstract	5
Introducció	6
Justificació	6
Objectiu i abast	7
1. Model de negoci. Model CANVAS	8
1.1. Partners	8
1.2. Activitats clau	8
1.3. Actius clau	8
1.4. Relació amb clients	9
1.5. Canals	9
1.6. Segment de clients	9
1.7. Proposta de valor	11
1.8. Costos	11
1.9. Fluxos d'ingressos	11
2. Anàlisi intern	13
2.1. Anàlisi DAFO	13
2.2. Diferenciació i avantatge competitiu	14
3. Pla de màrqueting	16
3.1. Accions de màrqueting	16
3.1.1. Publicitat	16
3.1.2. Patrocini	16
3.1.3. Projectes de millora de la comercialització	17
3.2. Valor de marca	17
4. Pla de recursos humans	19

4.1. Anàlisi llocs de treball i organigrama	19
4.2. Estratègies de recursos humans	20
5. Pla financer	21
5.1. Anàlisi de la inversió inicial	21
5.2. Anàlisi de la rendibilitat	21
5.2.1. Rendibilitat econòmica	22
5.2.2. Rendibilitat financera	22
5.2.3. Endeutament	22
6. Implicacions ètiques i socials	23
7. Comparació dels resultats	24
Conclusions	27
Valoració	28
Referències bibliogràfiques	28

Model Canvas. Way Gym

Marc Rubín de Celis Ferrando (mrubind@uoc.edu)

01.585 TFG – Model Canvas

Resum

En aquest Treball de Final de Grau s'elaborarà un model d'empresa, seguint el Model Canvas, sobre la creació d'un gimnàs en una ciutat fictícia. Aquest model de negoci és elaborat en el tercer any d'existència de l'empresa.

Per a poder realitzar-ho correctament, s'ha fet una planificació inicial, i una simulació en un entorn competitiu de 6 empreses en total, i que ha tingut una duració de 3 exercicis econòmics. En aquesta simulació, doncs, s'ha hagut de realitzar un estudi de mercat per la implementació de l'empresa, i una gestió durant 3 anys per tal de corregir i millorar els resultats obtinguts al terme de cada ronda.

Un cop acabada la simulació, l'empresa ha quedat en tercera posició en termes de valor de companyia, d'entre totes les empreses del sector. Tot i això, aquest bon posicionament final ha estat degut a una bona gestió a partir del primer any, ja que la planificació inicial no va ésser bona, i en conseqüència, no va donar els resultats esperats.

En aquesta memòria final es realitza un model de negoci Canvas, i s'explica en profunditat l'evolució i les estratègies seguides per les diferents àrees funcionals que estaven presents en el simulador. Així mateix, també hi trobem un apartat referent a les implicacions ètiques i socials, i un referent a la comparació dels resultats obtinguts amb els resultats esperats segons la planificació inicial.

Abstract (Arial, 12-point, negreta, alineació a l'esquerra, majúscula la primera lletra)

In this end-of-degree project it will be done a business model, following the business model Canvas, about the creation of a fitness centre in a fictitious city. This business model will be done at the end of the third year of existence of the company.

To be able to do it correctly, it has been done an initial planning, and a business simulation in a competitive environment of 6 companies, and has had a length of 3 economic years. So, in this simulation it has been done a market research for the implementation of the company, and a business management for 3 years, to allow companies to correct and improve its results at the end of each round.

Once the business simulation has ended, the enterprise has reached the third position, in terms of company value, of all the firms. In spite of this good positioning, the company didn't make a good initial planning, that in consequence didn't get the expected results. It was from a good management starting from the first year that lead the company to improve its results, year by year, to end up finishing in third position.

In this final memory it will be done a business model Canvas, and it will be explained in deep the evolution and the strategies the company followed for the different functional areas that were found in the business simulator. Besides, it will be a section referring to ethical and social implications, and another section referring to compare the final results with the results expected according to the initial planning.

INTRODUCCIÓ

L'estudi de la viabilitat d'un projecte d'empresa va més enllà dels estudis que un hagi realitzat. En moltes situacions quotidianes, les persones han de prendre decisions, sovint importants, que poden tenir implicacions i resultats molt diferents. És per això que és fonamental conèixer totes les variables, i donar poc espai a l'atzar en les decisions que un prengui.

En aquesta memòria es realitza un estudi sobre la viabilitat durant els 3 primers anys d'existència d'un gimnàs en una ciutat fictícia, amb l'ajuda d'un simulador empresarial. És una bona oportunitat per aprendre a planificar una empresa, i a gestionar-la, sabent que hi haurà millors i pitjors exercicis econòmics, i que una decisió que es prengui, per moltes dades i molt acurada que sigui, pot acabar essent exitosa o desafortunada.

En aquest procés de simulació hi ha hagut rondes més positives i d'altres amb resultats no esperats. En aquesta memòria s'elaborarà un model de negoci, seguint el model Canvas, i s'explicarà, de forma crítica i objectiva, les decisions preses, tant les encertades com les que no ho han estat.

Justificació

Un pla d'empresa era el model de treball de fi de grau que millor s'adaptava a les meves aficions i habilitats. Com a persona del món dels esports, tenia clar que el pla d'empresa havia d'anar encarat a aquesta branca, i quan se'm va presentar l'opció de realitzar un model de negoci d'un gimnàs, amb l'afegit de fer-ho mitjançant un simulador empresarial ho vaig tenir clar al moment.

Sempre he pensat que tard o d'hora crearia una empresa. Em considero una persona emprenedora i amb ambició. És per això que el fet de poder crear l'empresa, i gestionar-la durant els tres primers anys amb l'ajuda d'un simulador empresarial m'ha servit per augmentar els meus coneixements, i veure també que tot i que es realitzin les decisions amb les millors intencions, els resultats a vegades no acaben sortint com un espera.

A més a més, també m'agradaria destacar que l'experiència prèvia amb una assignatura optativa del grau, *business game*, ha estat clau per decidir-me a realitzar un treball de fi de grau basat en un simulador empresarial. Aquesta assignatura grupal, basada en un altre simulador empresarial, va ser molt profitosa per mi, per augmentar els meus coneixements englobant temes de diferents assignatures del grau, i aprenent a gestionar tots els diferents apartats dels que disposa una empresa. És per això que, gràcies al bon record que guardo d'aquesta matèria, em va agradar la idea de donar-li continuïtat, i acabar el treball de fi de grau treballant amb un altre simulador empresarial.

Objectiu i abast

Els objectius personals del treball són augmentar les meves capacitats empresarials, i posar-les a prova en un entorn simulat, però amb grans dosis de realitat. Per a un bon resultat en el simulador, s'ha d'utilitzar coneixements de diferents àmbits, els quals acaben essent importants en el dia a dia en una empresa.

L'objectiu principal del gimnàs Way Gym ha estat ser una empresa líder en el sector. Es va decidir en un primer moment ubicar a l'empresa en el districte 4 de la ciutat. Es sabia que, en cas d'ubicar a l'empresa en aquest districte, el gimnàs hauria de buscar ser líder en el sector, per les característiques que té aquest districte i les característiques de la ciutat en si.

Com a objectius específics, es tindrà molta cura en millorar els resultats mitjançant la gestió empresarial any a any, per tal de poder crear una tendència creixent respecte al valor de la companyia.

Un altre dels indicadors de gran importància per l'empresa serà el valor de marca. Aquest indicador es considera clau per a poder acabar essent el gimnàs líder en la ciutat. El valor de marca mostra la impressió que tenen tant clients com no clients del gimnàs. Per tant, a més valor de marca, la imatge percebuda de l'empresa serà major.

Per últim, es tindrà molta cura també en no haver de recórrer al deute a curt termini. El deute a curt termini és un mecanisme que utilitza el simulador per a fer front als pagaments quan la planificació no ha estat correcta. Per tant, en cas d'haver de recórrer al deute a curt termini, es podrà dir que l'empresa no haurà realitzat una bona planificació.

1 MODEL DE NEGOCI. MODEL CANVAS

1.1 Partners

El gimnàs neix amb l'objectiu d'arribar a ser un gimnàs capdavanter en el mercat. Aquesta voluntat de lideratge i excel·lència no ha canviat, i per tant, no es té la intenció, a curt termini, de col·laborar amb un altre gimnàs de la competència.

No obstant, el gimnàs sí que està predisposat, i és més, buscarà activament una relació de col·laboració amb diferents proveïdors, per tal d'aconseguir avantatges competitius respecte la competència. Com s'ha comentat, es vol ser un gimnàs referent en la ciutat, i per tant s'haurà de ser líder també en els equips. En un gimnàs, sobretot si vol ser capdavanter, la reposició i actualització constant dels equips serà fonamental per oferir als clients la màxima qualitat possible, amb les últimes tecnologies disponibles. És en aquest apartat on entra el pacte de col·laboració amb els proveïdors, ja que l'existència d'un pacte estret de col·laboració amb un proveïdor de maquinària fitness i diferents materials esportius pot donar a l'empresa un avantatge competitiu respecte la competència, ja sigui per la qualitat dels equípaments, o bé per ser els primers en tenir-los.

Des del primer moment en que neix el gimnàs, es buscarà activament aquest *partnership* amb un proveïdor, per tal de començar a crear aquesta vinculació que pugui fer créixer a l'empresa des d'aquest avantatge competitiu ja sigui en qualitat o en terminis d'arribada a les altres empreses de la competència.

1.2 Activitats clau

El departament de màrqueting i comercialització serà molt important en els primers anys de vida del gimnàs, ja que serà prioritari que el gimnàs guanyi valor de marca, i que aquest valor de marca estigui relacionat amb els valors i la imatge que es volen transmetre.

D'aquesta manera, a curt termini s'espera tenir una despesa de màrqueting elevada, ja que es prioritza més el donar a conèixer el nou gimnàs que no pas la reducció dels costos. A mitjà i a llarg termini, sempre i quant l'estratègia d'obertura del gimnàs a la ciutat hagi estat efectiva, estarà previst reduir la despesa en màrqueting, ja que les prioritats hauran canviat.

No obstant, es creu que el màrqueting i la comunicació sempre serà un tret característic de l'empresa, ja que s'aniran seguint estratègies d'integració del gimnàs a la ciutat. Aquestes estratègies no aniran destinades només als socis, sinó a tots els habitants de la ciutat, com podria ser l'organització de la mitja maratón, o bé l'impuls de polítiques mediambientals per tal de fer el gimnàs sostenible.

1.3 Actius clau

El gimnàs està ubicat en el districte 4, d'on provenen la gran majoria dels seus socis. És un local fàcilment accessible, i té un bon nivell de conservació. A més a més, les dimensions del local, però sobretot de les diferents zones del gimnàs, són superiors a la mitjana del sector. El gimnàs, doncs, podrà oferir una intensitat d'ocupació del gimnàs molt alta, mitjançant la qual els clients disposaran d'una sensació de confort elevada.

Seguint amb l'objectiu d'esdevenir un gimnàs líder en tota la ciutat, també s'ha realitzat reformes en els diferents espais, per tal d'adaptar-los a les últimes tecnologies, i seguir tenint un estat de conservació elevat. Aquesta no és una estratègia puntual i aïllada, sinó que la intenció és anar realitzant reformes per suplir el desgast que puguin patir les diferents zones del gimnàs pel simple fet d'utilitzar-les.

D'altra banda, el nivell d'equipament també s'anirà actualitzant quan sigui necessari, per a poder oferir al client l'última tecnologia disponible, tant en el referent a l'activitat física com en formació dels treballadors. Aquest fet es pot veure reflectit en un augment de més del 12% en l'últim any, en termes de satisfacció dels clients amb l'equipament del gimnàs.

El nivell de satisfacció global dels clients amb el gimnàs ha augmentat l'últim any un 14,5%, per la qual cosa reforça l'estratègia que invertir en el local és clarament imputable en el creixement del gimnàs i en la satisfacció dels clients.

1.4 Relació amb clients

El gimnàs buscarà una relació amb els clients molt ràpida, fàcil i personal. En un gimnàs, tots els treballadors tenen contacte directe amb els clients, i per tant, es buscaran empleats amb altres qualitats humanes, de relació personal. D'aquesta forma, es buscaran empleats dels departaments recepció-comercial, fisioterapeuta i manteniment-neteja, que tinguin altes capacitats en tracte amb els clients.

D'altra banda, tots els treballadors hauran de tenir en compte el segment on estiguin ubicats els clients, ja que tant els col·lectius aficionat com sènior busquen disposar de relacions socials amb els treballadors, i aquests hauran de correspondre d'una forma humana i professional, ja que es tracten de dos segments molt importants en aflluència de socis.

De cara als pròxims anys s'haurà d'invertir més en personal, per tal d'augmentar la plantilla i millorar-ne la seva formació. D'aquesta manera, millorarà la satisfacció dels clients gràcies a què hi haurà més treballadors, millor qualificats, element imprescindible per tal d'arribar a la posició de lideratge en el mercat.

1.5 Canals

De la mateixa manera que tots els treballadors tindran molta importància en el tracte amb els clients, seran els treballadors del departament comercial i de recepció els més importants alhora de captar nous clients o de fidelitzar als existents.

La nova incorporació d'un soci vindrà, quasi bé sempre, després d'un contacte previ amb un treballador d'aquest departament, ja que haurà de donar-li informació respectiva al gimnàs, inclús ensenyant-li els seus espais, i vendre-li el producte si no està massa convençut. Finalment, els treballadors hauran de demanar la informació personal del client per poder donar-lo d'alta.

Seguint amb aquesta línia, els empleats del departament de recepció i comercial hauran de tenir grans habilitats en el tracte amb els clients, ja que d'aquest tracte en pot sortir un nou client, o la fidelització d'un client existent.

No obstant, el departament de màrqueting, mitjançant les accions i estratègies que desenvoluparà, també serà responsable d'intentar atreure nous clients al gimnàs.

1.6 Segment de clients

Tenint en compte les particularitats del mercat i de la ciutat on es troba ubicat el gimnàs, es poden diferenciar 5 tipus diferents de clients:

Esportista. Són els usuaris més assidus al gimnàs. Hi van quasi bé cada dia, i per tant, suposen un gran percentatge de tota la vida social que s'hi produeix, tant entre clients com també amb els treballadors. Aquest segment del mercat serà molt exigent amb les dimensions de les instal·lacions i el nivell dels equipaments, sobretot de la sala de fitness.

Aficionat. Aquests clients vindran al gimnàs més esporàdicament, i amb la finalitat de ficar-se en forma. És el segment de clients amb una demanda potencial més alta, per la qual cosa el gimnàs anirà força destinat a buscar la satisfacció d'aquest col·lectiu, per tal d'augmentar el nombre de socis totals, i en conseqüència, la taxa d'ocupació.

Sènior. Usuaris majors de 61 anys, els quals busquen tant millorar en salut mitjançant l'activitat física, com fer relacions socials. Els treballadors del centre hauran d'estar molt pendents d'aquest segment del mercat, per tal de què s'hi trobin a gust.

Executiu. Aquest segment del mercat, no massa nombrós, es caracteritza per assistir poc al gimnàs, degut al poc temps que disposa. És un col·lectiu amb un poder adquisitiu important, el qual buscarà en un gimnàs una bona qualitat d'instal·lacions i equipaments, però també una bona accessibilitat.

Recuperació. Els clients que es trobin dins d'aquest segment es caracteritzen per estar lesionats, i necessitar atenció especial per part dels fisioterapeutes del gimnàs. El tracte amb aquest tipus de clients serà personalitzat, adequant els coneixements i formació dels treballadors específicament i en diferent mesura per a cada persona.

Cal remarcar que aproximadament el 40% dels socis del gimnàs provenen del districte 4, districte on està ubicat el gimnàs. A més a més, més d'un 63% dels socis estan dins dels segments Esportista o Aficionat, valor que augmenta al 83% si li sumem el segment Sènior. Per tant, els clients del nostre gimnàs seran del sector esportista i aficionat, i una part sènior, provinents la majoria del districte 4.

Gràfic 1: Percentatge de socis per segment de clients durant els darrers 3 anys.

	2020	2019	2018
	Socis	Socis	Socis
Deportista	28,30	29,23	33,55
Aficionado	34,82	32,97	28,79
Senior	19,98	20,45	19,34
Ejecutivo	8,66	9,06	9,31
Recuperación	8,25	8,29	9,02
TOTAL SOCIOS	2.898	2.196	1.386

Font: Marc Rubín de Celis Ferrando, a partir d'informació trobada a : amazonfitnessgym.companygame.com

Com es pot veure en el gràfic 1, l'evolució dels segments de socis respecte el total de socis en el gimnàs ha estat bastant constant durant els 3 anys que té l'empresa d'existència. El segment esportista ha perdut una de pes sobre el total de socis, el qual ha guanyat el segment aficionat.

Cal remarcar també que, durant tots els anys, els clients que formen part dels segments esportista, aficionat i sènior corresponen a més d'un 80% dels socis totals del gimnàs. En conseqüència, les accions que dugui a terme el gimnàs aniran, en gran part, destinades a aquest col·lectiu de clients, o de clients potencials, ja que són els que més atrets es senten per les característiques actuals de l'empresa.

1.7 Proposta de valor

Cada segment de clients, anteriorment explicats, buscarà característiques diferents en un gimnàs. S'ha decidit donar una alta prioritat als segments esportista i aficionat, donat que són els segments més nombrosos, i amb els quals s'atraurà a un major nombre de clients potencials.

Pel segment de clients esportistes, s'ha optat per oferir una sala fitness d'unes dimensions superior a la competència, sumant-li una bona qualitat dels equipaments i maquinàries utilitzades per l'activitat física. Com s'ha comentat en l'apartat de *Partners*, una relació de col·laboració amb un proveïdor pot donar un avantatge competitiu al gimnàs, però més concretament, al segment d'esportistes, ja que aquests es guien per la qualitat dels equipaments. En conseqüència, s'haurà d'anar actualitzant i reformant la sala fitness per estar sempre adequada als temps actuals i no quedar-se obsoleta, fet que repercutiria negativament en el nombre de clients d'aquest segment.

Un altre dels apartats on el gimnàs haurà de ser líder en el mercat és en les activitats. El gimnàs compta amb 4 sales d'activitats, per tal d'oferir un gran nombre d'activitats setmanals, i fer-les accessibles a tots els clients adaptant-les a tots els horaris. A més a més, aquestes activitats atrauran als segments aficionats i sèniors, els quals són més propensos a realitzar-les. Més concretament, el nombre de les activitats, i el seu nivell (el qual serà alt, i millorant any rere any) seran el gran reclam del segment d'aficionats.

El gimnàs, per altra banda, està ubicat en un local de grans dimensions, en el qual hi ha superfície desocupada, que en un futur pot acabar essent reformada en algun espai del gimnàs. Tot i no ocupar tota la superfície disponible, el gimnàs compta amb grans dimensions en tots els espais, fet que atraurà a tots els col·lectius, però pot acabar sent diferencial en el segment executiu.

1.8 Costos

El cost més elevat de l'empresa correspon al cost de les vendes. No obstant, aquest és menor en comparació als ingressos totals, deixant un marge sobre vendes de més de 2.000.000€ l'últim any.

El cost de personal és el cost més problemàtic pel gimnàs. És molt elevat, en comparació amb altres costos de l'empresa, i el seu valor no correspon amb el nivell de servei ofert als clients, el qual és força baix. Per tant, és un cost excessiu per l'empresa, i s'haurà d'avaluar per, o bé reduir-lo, o bé mantenir-lo sempre i quan augmenti el nivell del servei. Evidentment, i seguint amb l'objectiu del gimnàs, de cara a un futur l'opció és augmentar el nivell de servei ofert als clients, independentment del cost que suposi en personal.

La resta de costos són bastant acordes amb la contraprestació rebuda, per la qual cosa podran anar augmentant sempre i quant la satisfacció dels clients ho faci en la mateixa mesura.

1.9 Fluxos d'ingressos

Els ingressos vindran donats, principalment, per dues vies: les quotes mensuals, i el preu de la matrícula. La variable del preu de la quota o del preu de la matrícula serà molt sensible per als clients potencials, i pot acabar essent decisiva per a què es decideixin entre anar a un gimnàs o a un altre. Per tant, i per no caure en errors ja comesos, serà una de les variables més estudiades abans de la decisió final per a qualsevol període.

Pel que fa a la quota mensual, la principal font d'ingressos del gimnàs, s'haurà de fixar un preu alt, ja que s'està parlant d'un dels principals gimnasos de la ciutat. No obstant, aquest no podrà ser el més alt del mercat, o bé no podrà superar molt el preu mitjà de la competència més directa, ja que un preu

massa alt pot acabar essent contraproductiu i fer perdre diners a l'empresa, degut a una menor taxa d'ocupació.

La matrícula d'entrada, per la seva banda, haurà de ser atractiva i assumible pel consumidor. És d'un sol pagament, i només suposarà, per tant, els ingressos corresponents als nous clients del període. Per tant, l'estratègia a seguir en la fixació del preu de la matrícula és establir un preu molt competitiu i atractiu, per tal d'atreure nous clients i augmentar la taxa d'ocupació, que farà augmentar els ingressos totals gràcies a les quotes mensuals.

Paral·lelament a aquestes dues vies d'ingressos, s'obtingran també uns ingressos menors mitjançant el lloguer de les taquilles i de les tovalloles. No obstant, aquests ingressos són molt ínfims en comparació al total.

Gràfic 2: Procedència dels ingressos de l'empresa a 3 anys vista.

Ingresos por conceptos. WayGym			
	2020	2019	2018
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
Ingresos Cuotas	1.858.201	1.419.143	1.144.487
Ingresos Matrículas	30.345	26.400	49.815
Ingresos Varios	2.898	2.196	2.772
TOTAL INGRESOS	2.920.745	2.477.041	2.226.375

Font: amazonfitnessgym.companygame.com

Tal i com es pot apreciar en el gràfic 2, els ingressos per la quota mensual del socis corresponen a més d'un 60% del total. Per tant, el nombre total de socis tindrà una gran incidència en el valor total dels ingressos. No és tant important, doncs, el preu de la matrícula, i una rebaixa d'aquest preu de la matrícula mitjançant alguna promoció per a nous socis, podria resultar profitosa per l'empresa, a curt termini, per tal d'augmentar el valor dels ingressos per quotes mensuals.

2 ANÀLISI INTERN

2.1 Anàlisi DAFO

Mitjançant l'anàlisi DAFO, s'estudia tant la situació interna de l'empresa, mitjançant les debilitats i les amenaces, com la seva situació externa, amb les amenaces i les oportunitats.

Taula 1. Anàlisi DAFO

Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> - L'objectiu principal del gimnàs és ser líder en tot el sector, dins del segment de mercat que es troba que és una ciutat. - Tot i ser l'objectiu principal de l'empresa, no s'ha aconseguit liderar el mercat en els 3 primers anys de creació del gimnàs. En conseqüència, l'empresa no ha planificat bé els seus primers anys, al no haver aconseguit el seu objectiu, almenys a curt termini. - El nivell de servei del gimnàs no és suficient per a un gimnàs que busca ser capdavanter en tots els seus apartats. - El cost de personal, a més a més, és excessivament alt per la contraprestació en nivell de servei percebut pels clients que dona. - El nivell d'activitats és més baix del que l'empresa havia planificat. L'empresa realitza moltes activitats setmanals per a poder ajustar-se als horaris de tots els clients, però aquest fet no repercuteix en tenir un nivell d'activitats alt percebut pels socis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hi ha molts competidors en el districte 4, on es troba ubicat el gimnàs. Aquest fet comportarà una gran dificultat en la captació de socis provinents d'aquest districte, tot i que actualment ja aportin un 40% del total de socis. - L'ocupació del gimnàs és baixa en comparació a la competència. Per a poder aconseguir liderar el sector serà necessari augmentar la taxa d'ocupació. - Seguint l'estratègia d'actualització dels diferents espais i equipaments, el gimnàs haurà de realitzar importants inversions en reformes. - El nivell de formació del personal és força baix, i això pot comportar la pèrdua d'algun soci i/o la seva insatisfacció.
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> - L'empresa és la que més valor de marca té de tot el sector. La despesa en màrqueting, tot i ser alta, està donant els seus resultats, i aquest valor de marca augmenta en major proporció que la competència. - Les despeses financeres de l'empresa tenen una tendència descendent, tot i haver demanat un préstec per finançar les reformes. - El gimnàs té el nivell de satisfacció dels clients en segona posició respecte tota la competència, havent augmentat el seu valor un 14,5% durant l'últim any. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amb l'ajust dels preus de les quotes mensuals i del preu de la matrícula, s'ha aconseguit augmentar els socis del segment aficionat i esportista, que són els majoritaris en el districte 4. - El valor de marca en el districte 4 és molt alt respecte a les empreses competidores, és a dir, l'empresa tindrà una gran acceptació en el districte on s'ubica. A més a més, el gimnàs serà molt conegut, cosa que pot comportar un augment de socis. - Tots els indicadors clau de l'empresa han augmentat l'últim any respecte l'any

<p>– El gimnàs no ha hagut de recórrer al deute a curt termini en cap període, tot i haver realitzat una mala planificació inicial. D'aquesta manera, s'han evitat unes despeses financeres elevades provinents de l'alt interès que té aquest tipus de préstec.</p>	<p>anterior, símptoma d'una bona gestió i utilització dels recursos disponibles.</p>
--	--

Font: Marc Rubín de Celis Ferrando

2.2 Diferenciació i avantatge competitiu

L'empresa busca ser el gimnàs líder en tota la ciutat, i per aconseguir-ho, es seguirà l'estratègia d'oferir el millor producte possible als clients, buscant, doncs, ser líder en equipaments i instal·lacions, com en satisfacció dels clients.

Així doncs, el gimnàs intentarà tenir sempre disponible l'última tecnologia per a la pràctica esportiva, i els treballadors en constant formació per tal d'oferir un servei d'alta qualitat, i no quedar-se obsolet en maquinària o en tècniques de preparació física. Tot i que això representi importants inversions, es creu que la contraprestació rebuda, sempre i quant passi per ser el gimnàs líder del sector, en serà superior.

Una de les àrees funcionals on també es vol obtenir un avantatge competitiu és en les activitats. El gimnàs compta amb 4 sales destinades per a activitats. A més a més, compta amb 162 activitats setmanals, les quals representen més de 23 per dia. El gimnàs, per tant, s'adapta a qualsevol horari dels seus clients, oferint sempre diferents activitats en tots els horaris. A més a més, la qualitat de les activitats és alta, i augmentant any rere any.

Seguint aquesta estratègia d'oferir un gran nombre d'activitats d'alta qualitat es vol aconseguir un avantatge competitiu respecte a les empreses de la competència. D'aquesta manera, els segments de clients aficionats i sèniors seran els més atrets per les activitats, i representen dos dels col·lectius de clients més importants en nombres de socis per el gimnàs.

Gràfic 3: Evolució de la satisfacció dels clients a 3 anys vista.



Font: amazonfitnessgym.companygame.com

Com es pot veure en el gràfic 3, la diferenciació del gimnàs en termes de satisfacció dels clients s'ha acabat produint en el 3r any. Un augment del 14,5% en aquest indicador, el qual s'ha quedat lleugerament per sota del valor de l'empresa que lidera el mercat en satisfacció dels clients, deixa entreveure que el gimnàs ja s'ha assentat en el mercat, i què, com indica aquesta tendència positiva, ha aconseguit satisfer amb èxit les necessitats dels seus clients.

3 PLA DE MÀRQUETING

El gimnàs compta amb una gran despesa en màrqueting, per tal de promocionar-lo i fer-lo arribar a una situació de lideratge en el mercat, inclús abans que ho sigui realment. És tant important tenir un gimnàs punter a la ciutat, com el fet de que els clients potencials ho creguin. Per tant, i a través d'una sèrie d'accions de màrqueting, es vol donar un valor de marca molt alt, i començar el lideratge en el mercat amb el lideratge en polítiques de màrqueting.

3.1 Accions de màrqueting

Les accions de màrqueting més utilitzades són la publicitat, tant a Internet com als mitjans de comunicació, i el patrocini. Seguint aquestes estratègies, s'ha aconseguit liderar el mercat en valor de marca, una variable molt important i valuosa per l'empresa, i d'aquesta manera augmentar la demanda potencial de socis del gimnàs.

3.1.1 Publicitat

Es creu que la publicitat és molt important en els inicis d'una empresa per donar-se a conèixer. És una acció de màrqueting cara, però efectiva a curt termini, per tal d'arribar a un públic molt extens.

La publicitat als mitjans de comunicació, televisió i ràdio principalment, serà la més utilitzada. Aquesta publicitat es realitzarà mitjançant anuncis que vinculin al gimnàs amb els valors i la imatge que vol donar, i serviran tant per donar a conèixer les seves instal·lacions, com per fer-li veure al receptor que es tracta d'un gimnàs líder en el sector.

Per altra banda, la publicitat a Internet tindrà com a objectiu la captació de socis, mitjançant alguna promoció de benvinguda, com podria ser una rebaixa del preu de la matrícula, o fins i tot l'exempció de la matrícula. Aquesta publicitat anirà destinada a usuaris més concrets, mitjançant les *cookies*, gràcies a les quals l'anunci només anirà destinat a aquelles persones interessades amb la pràctica esportiva.

3.1.2 Patrocini

El patrocini vincularà el gimnàs amb un equip esportiu, o bé amb l'organització d'un esdeveniment esportiu. El club esportiu amb el qual s'hauria de realitzar un contracte de patrocini hauria de ser un club amb uns valors similars als que té el gimnàs. L'esport en què participés no seria prioritari, tot i que sí que es tindria en compte els usuaris que obtindrien notícies d'aquest esport.

Un dels contractes de patrocini que s'establirà serà amb un equip de persones amb alguna discapacitat, ja sigui física o intel·lectual. Aquests equips aporten els valors de la integració i la superació, valors essencials també en el gimnàs. Per altra banda, a més d'ajudar a aquestes persones a que puguin realitzar l'esport que els hi agrada, es donaria una imatge positiva del gimnàs al col·laborar amb aquestes associacions (gent amb síndrome de Down, gent amb deficiències intel·lectuals, etcètera).

El patrocini també anirà destinat als esdeveniments esportius. Ficar-li el nom del gimnàs a una cursa popular o a la mitja marató de la ciutat serà una publicitat positiva molt gran, i gràcies a la qual se'n podran beneficiar tots els habitants de la ciutat.

En conclusió, els patrocinis tindran com a objectiu obtenir una imatge positiva del gimnàs per part dels seus socis i no socis, i fer que es parli del gimnàs, inclús quan les persones no en són conscients, mitjançant un *naming*.

3.1.3 Projectes de millora de la comercialització

També s'han dut a terme unes estratègies per a millorar la comercialització del gimnàs, més concretes, i mitjançant les quals els clients, o bé els clients potencials, poden sentir-se més identificats amb els valors que vol aportar el gimnàs.

Aquestes estratègies són de diversos tipus, com purament comercials, com seria el cas de vincular el gimnàs amb la imatge d'un esportista olímpic local, o bé socials, com seria el cas d'impulsar mesures de millora mediambiental.

D'aquesta manera, no només es busca obtenir uns resultats bons a qualsevol preu, sinó que l'empresa ho buscarà mitjançant la integració del gimnàs amb la ciutat, i promovent accions en les quals tota la ciutat en pugui ser partícip o beneficiar-se'n.

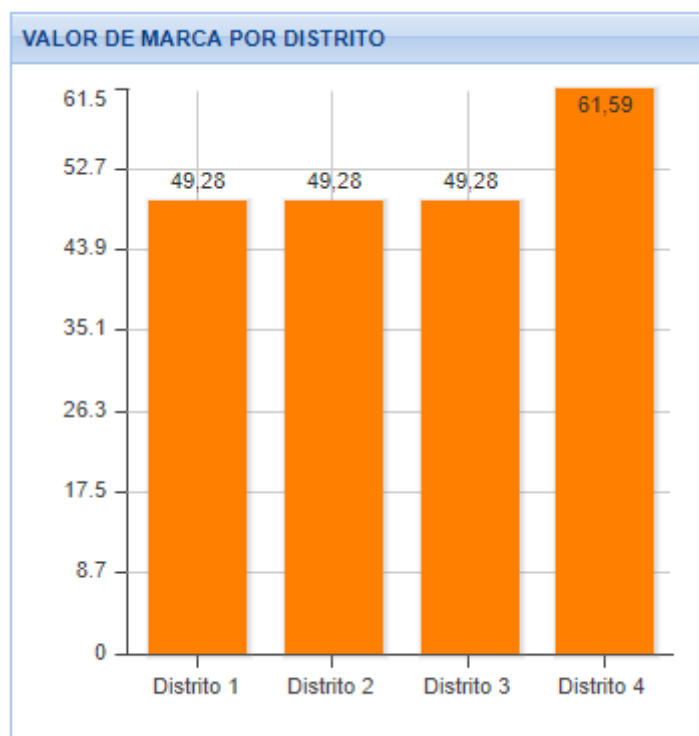
3.2 Valor de marca

L'empresa ha aconseguit liderar el sector en termes de valor de marca durant els seus tres primers anys de vida. Aquest fet consolida la bona gestió en l'àrea funcional de màrqueting, gràcies a la qual els recursos destinats són inferiors a la contraprestació rebuda.

Aquest alt valor de marca, el qual ha augmentat quasi bé un 30% l'últim any, ha ajudat a augmentar el nombre de socis any a any. A més a més, gràcies a aquest augment de socis s'ha aconseguit millorar cada any el valor de la companyia, valor que indica quina empresa lidera el sector.

De cara a pròxims exercicis econòmics, es voldrà seguir augmentant el valor de marca, ja que és un dels avantatges competitiu dels quals disposa l'empresa, i dels quals és líder en el sector. Es segueix buscant l'objectiu de què el gimnàs sigui líder en valor de companyia d'entre totes les empreses de la ciutat, però es té clar que el valor de marca és un indicador molt important, per la qual cosa la despesa en màrqueting s'haurà de mantenir, per tal de seguir eixamplant encara més la diferència que hi ha entre les empreses competidores.

Gràfic 4: Valor de marca per districte.



Font: amazonfitnessgym.companygame.com

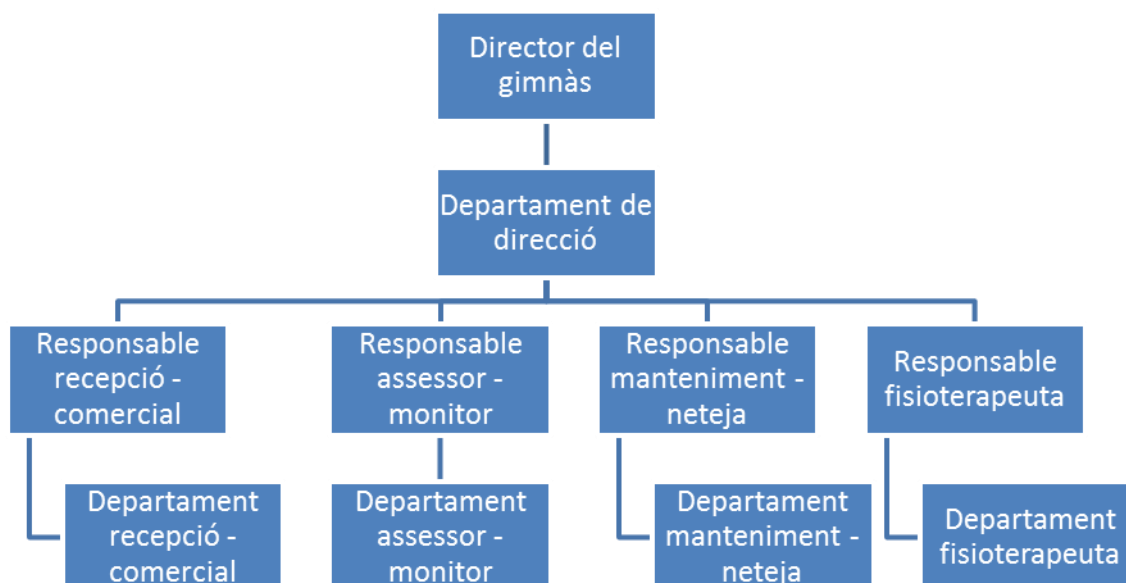
Com es pot apreciar en el gràfic 4, el valor de marca és més elevat en el districte 4 que en la resta de districtes. Aquest fet ajuda a entendre que el 40% dels socis existents vinguin del mateix districte on es troba ubicat el gimnàs. Veient aquests valors tant dispars, les accions de màrqueting hauran d'anar encaminades a potenciar el valor de marca en els districtes 1, 2 i 3, i a mantenir-se, o inclús augmentar lleugerament, el valor en el districte 4. D'aquesta manera, s'aconseguiria arribar a un mercat potencial molt més gran, i ajudaria a integrar, encara més, a l'empresa dins de la ciutat.

4 PLA DE RECURSOS HUMANS

El capital humà és un element indispensable en una empresa, i en moltes ocasions, clau del seu èxit o fracàs. Per aquest motiu, un dels àmbits que més preocupa al gimnàs és el baix nivell de servei ofert, del qual n'és responsable el departament de recursos humans.

4.1 Anàlisi llocs de treball i organigrama

Gràfic 5: Organigrama de l'empresa



Marc Rubín de Celis Ferrando

Font:

Tal i com es pot veure en l'organigrama corresponent al gràfic 5, els treballadors es dividiran en 5 departaments diferents, on cada departament tindrà una persona responsable del mateix, inclòs el departament de direcció, en el qual el responsable serà el director del gimnàs.

El departament de direcció serà l'encarregat d'adoptar les estratègies adients per al bon funcionament del gimnàs en el seu dia a dia. Així doncs, aquest departament serà responsable del bon funcionament de tots els altres departaments. Serà prioritari que els treballadors tinguin uns alts coneixements tècnics i habilitats directives, ja que no tindran massa tracte amb els clients.

El departament de recepció i comercial tindrà una alta incidència en els nous socis, ja que seran els responsables directes de vendre el gimnàs davant clients potencials. El perfil d'aquests treballadors, doncs, estarà molt encarat cap al client, i cap a les habilitats directives. No obstant, no serà necessària una alta formació per al lloc de treball.

Els monitors de sala o d'activitats formen, possiblement, el departament de treballadors més important en tot el gimnàs. Al cap i a la fi, els clients van al gimnàs a realitzar algun tipus d'activitat física, i aquests empleats seran responsables d'un bon ús de les instal·lacions i dels equipaments, a més a més d'assessorar als clients davant qualsevol dubte que puguin tenir. Són un grup de treballadors en constant formació, per tal d'adequar-se a les últimes tècniques o millores en les

activitats per oferir un servei d'alt nivell als socis. Es donarà prioritat a uns alts coneixements tècnics a l'hora de contractar als treballadors d'aquest departament.

El departament de neteja i manteniment serà l'encarregat d'oferir als clients unes instal·lacions i uns equipaments sempre en un estat òptim per la seva utilització. Tot i això, aquests tindran força contacte amb els clients, i serà, juntament amb les habilitats directives que tinguin, per organitzar-se, els que es buscarà en aquests treballadors.

El departament de fisioteràpia serà l'únic que donarà atenció individual i personalitzada a cada client, ja que no hi ha dos lesions o recuperacions iguals. Els coneixements i el tracte amb el client d'aquests treballadors haurà de ser alt, ja que necessitarà tant les tècniques de recuperació com la creació d'una connexió positiva amb el client per recuperar-lo.

4.2 Estratègies de recursos humans

Tal i com s'ha fet amb el departament de màrqueting, s'han dut a terme diferents estratègies per a la millora del servei. Aquestes estratègies són fàcilment imputables als clients, els quals en seran els grans beneficiats. Les estratègies engloben diferents àmbits, com el desenvolupament d'una aplicació per tal d'informar als clients de les novetats del gimnàs, millorar la formació dels monitors per actualitzar-la i que aquests puguin oferir sempre les tècniques més adients, o bé revisar constantment el programa de manteniment i neteja del gimnàs. Totes aquestes estratègies tenen com a únic objectiu el millorar la relació amb els clients, i per tant, millorar-ne la seva satisfacció.

Cal recordar que el departament de recursos humans no ha estat gestionat adequadament, i el nivell de servei ofert, un dels màxims indicadors d'aquest departament, és força baix respecte les empreses de la competència.

Així doncs, de cara als pròxims anys, es buscarà mantenir, o augmentar lleugerament, la despesa en personal, per tal de reduir-ne la seva rotació, i augmentar el nivell de servei ofert. A més a més, es té pensat augmentar considerablement la despesa en formació, per tal d'adequar als treballadors a les últimes tecnologies i tècniques disponibles.

En conclusió, el departament de recursos humans és el que més marge de millora té, ja que és un departament on l'empresa no ha aconseguit competir amb les empreses líders de la competència. Per tant, i de cara als pròxims anys, s'haurà de donar prioritat a augmentar el nivell de servei, fet que ajudaria a arribar a l'objectiu principal del gimnàs, que no és altre que arribar a liderar el sector.

5 PLA FINANCER

Per tal d'avaluar la viabilitat de l'empresa a mitjà i a llarg termini, s'haurà de tenir molt en compte tant la inversió inicial com l'anàlisi de la rendibilitat.

5.1 Anàlisi de la inversió inicial

La inversió inicial serà necessària per poder ficar en marxa el projecte. Aquesta inversió haurà de ser acurada. Si és massa baixa, no serà suficient per fer front als pagaments derivats de la posada a punt de les instal·lacions i compra dels equipaments, i s'haurà de recórrer al deute a curt termini, el qual ens provocaria unes despeses financeres elevades i no planificades. Ara bé, si és massa alt, estarem desaprofitant oportunitats futures de nou finançament.

Gràfic 6: Inversió inicial total en local, instal·lacions i equipaments.

Inversión total en local instalaciones y equipamientos. WayGym	
	Inversión
Presupuesto Compra	1.250.000
Inversión edificio	3.620.400
Inversión equipamiento	1.489.005
Inversión Total	6.359.405

Font: amazonfitnessgym.companygame.com

Es va decidir un desemborsament inicial de 7.200.000€. Com es pot veure en el gràfic 6, el valor d'inversió inicial, provinent principalment de la compra del local i la compra i posada a punt dels equipaments, superava els 6.300.000€. Per tant, es va decidir donar un marge de quasi bé 1 milió d'euros per a una possible mala planificació inicial, la qual es va produir, però no va comportar l'adquisició d'un deute a curt termini.

El desemborsament inicial es va dividir entre capital i deute a llarg termini:

La societat es va fundar amb un capital social de 3.500.000€. No es volia donar un valor excessivament alt al capital social per tal de fer-lo més atractiu als inversors, els quals rebrien abans les contraprestacions originades per les seves aportacions.

Per altra banda, es va demanar un deute a llarg termini, a 10 anys vista, per valor de 3.700.000€. Aquest deute comportarà unes despeses financeres decreixents, i sempre inferiors a 250.000€ anuals. Es tindrà especial compte amb el valor de les despeses financeres any rere any, per tal de valorar si l'empresa està complint amb la gestió inicial en referència al deute a llarg termini.

5.2 Anàlisi de la rendibilitat

L'anàlisi de la rendibilitat és important per veure l'evolució de l'empresa respecte el previst inicialment, però també respecte les altres empreses de la competència.

5.2.1 Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica mesura el benefici obtingut per la inversió requerida per l'empresa. Aquesta ràtio no té en compte el finançament. El primer any d'existència del gimnàs, aquest valor era molt baix, d'un 1%. Ara bé, s'ha aconseguit passar d'aquest mal resultat en el primer any, a ser la segona empresa del sector amb una millor rendibilitat econòmica, la qual ha estat del 9,6% en el tercer any.

Les claus d'aquesta millora en la rendibilitat econòmica ha estat, principalment, l'augment del benefici net. Aquest augment, sumant-li el manteniment de l'actiu total, el qual ha augmentat un 3% des del primer any, ha comportat la millora de la ràtio. La millora en el benefici net, doncs, que ha comportat una millora en la rendibilitat econòmica, és símptoma d'una bona gestió els últims anys, i la tendència de cara als anys futurs segueix essent positiva.

5.2.2 Rendibilitat financera

La rendibilitat financera ens indica el rendiment de la inversió realitzada pels socis de l'empresa. Aquest rendiment el primer any, degut a la no obtenció de benefici net, va ser negatiu. No obstant, i de manera similar a la rendibilitat econòmica, el valor d'aquesta ràtio ha augmentat força els darrers anys, situant-la en valors òptims. En l'últim any, i fruit d'una bona gestió, s'ha aconseguit augmentar la rendibilitat financera més d'un 78%, situant-la en 12,2%.

A l'haver augmentat de forma considerable el benefici net, la ràtio de la rendibilitat financera ha augmentat. El capital s'ha mantingut estable, ja que fins al moment no s'ha decidit realitzar una inversió en fons propis. D'aquesta manera, s'espera que el benefici net augmenti en els pròxims anys, ara que l'empresa ja s'ha assentat en una posició de lideratge compartit amb dues empreses més de la competència. En conseqüència, aquest augment del benefici net comportaria un augment de la rendibilitat financera, fent l'empresa més atractiva per a nous inversors.

5.2.3 Endeutament

La ràtio d'endeutament és un valor a tenir en compte per tal de no perdre oportunitat de finançament, les quals poden servir a l'empresa per a actualitzar els seus equipaments i adaptar-los a les últimes tècniques esportives o tecnologies.

Aquest s'ha vist reduït lleugerament l'últim any tot i augmentar el deute a llarg termini. El valor és òptim, tot i que es recomanaria, a curt termini, no augmentar el deute i esperar a què la ràtio d'endeutament disminueixi més. Tot i ser un dels valors més baixos de la competència, i per tant més òptims, s'haurà de tenir especial cura en la seva evolució, per tal de no augmentar les despeses financeres.

La tendència d'aquesta ràtio és decreixent, ja que el deute a llarg termini cada cop serà menor. Ara bé, a mitjà termini, i un cop la ràtio hagi arribat a un valor aproximat del 0,45, serà un bon moment per a tornar endeutar-se per tal de millorar les instal·lacions o els equipaments, ja que en cas contrari, l'empresa comptaria amb recursos propis no aprofitats.

6 IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

L'empresa és conscient que per liderar el sector s'haurà d'integrar el més ràpidament possible amb la ciutat. Aquesta integració només serà possible si tota la població de la ciutat se'n pot beneficiar de les seves actuacions, ja siguin actuacions més directes o indirectes.

Aquestes accions que l'empresa durà a terme seran sempre relacionades amb els valors que l'empresa vol transmetre i potenciar. Aquests valors són l'esforç, la superació, la igualtat i la integració. Són valors mitjançant els quals els habitants de la ciutat es podran sentir identificats amb les accions que el gimnàs realitzi.

Les accions ajudaran tant a l'empresa a millorar la seva imatge, com a la ciutat i a la població en el seu desenvolupament. Uns exemples d'actuacions que es realitzaran seran el patrocini d'un equip esportiu de la ciutat amb deficiències físiques o intel·lectuals, acord amb el qual aquestes persones podran realitzar el seu esport amb un suport econòmic, a canvi de cedir el *namíng* de l'equip. Una altra actuació ve donada amb l'impacte mediambiental del gimnàs. Realitzar cursos de gestió sostenible dels recursos a casa, o bé adoptar polítiques mediambientals beneficioses per la ciutat en són exemples d'aquesta relació *win-win*, on tant el gimnàs com els habitants de la ciutat en sortiran guanyant.

Altres mesures que ja s'han dut a terme són referents als col·lectius en risc d'exclusió o en situacions extremes. Per això, el gimnàs col·labora activament en la promoció i participació de les campanyes del Gran Recapte, procedent del Banc d'Aliments, o de la campanya "Cap nen sense joguina", pertanyent a la Creu Roja. Així doncs, i donant algun avantatge com la participació a la rifa d'un lot de Nadal pel simple fet de participar-hi, o bé una sessió gratuïta de fisioteràpia o una entrada gratuïta per a un convidat si participa en alguna d'aquestes campanyes.

No totes les accions aniran destinades a tota la ciutat. El cobrament per part del gimnàs del lloguer de les tovalloles segueix una estratègia de reduir la utilització i la contaminació de l'aigua. Tanmateix, l'impuls que els clients, i els treballadors també, tinguin espais habilitats per deixar la seva bicicleta o patinet elèctric al gimnàs farà que s'intenti reduir l'impacte mediambiental dels vehicles.

Cal remarcar que, malgrat que el gimnàs en vulgui treure un profit econòmic, ja sigui mitjançant un augment del nombre de socis o una millor percepció per part dels seus socis, aquestes actuacions es fan seguint l'objectiu d'integrar-se amb la ciutat, i es creu que no hi ha altra manera de fer-ho que realitzant accions que beneficiïn a les persones, independentment de la relació que tinguin amb l'empresa.

7 COMPARACIÓ DELS RESULTATS

Gràfic 7: Comparació dels resultats l'any 3 respecte els planificats.

Evaluación resultados respecto Planificación. Periodo 3. WayGym				
	Planificación T	Gestión T	Diferencia	Variación - %
Número de socios	4.469	2.898	-1.571	-35,2%
% ocupación	80,0%	60,5%	-19,4	-24,3%
Precio Medio Cuotas	63,0	53,4	-9,6	-15,2%
Ingresos por cuotas - Miles	3.459	1.858	-1.601	-46,3%
Ingresos totales - Miles	4.938	2.921	-2.017	-40,9%
Beneficio bruto - Miles	2.966	974	-1.992	-67,2%
Beneficio neto - Miles	2.228	484	-1.743	-78,3%
Rentabilidad económica ROA	18,6%	9,6%	-9,0	-48,4%
Rentabilidad financiera ROE	24,6%	12,2%	-12,5	-50,7%
Endeudamiento	0,3	0,8	0,5	146,9%
Gasto Marketing - Miles	180	200	20	11,1%
Gasto Formación - Miles	15	45	30	200,0%
Gto Mantenimiento - %	4,5%	4,5%	0,0	0,0%
Gasto Intereses - Miles	173	200	27	15,5%

Font: amazonfitnessgym.companygame.com

Tal i com es pot veure en el gràfic 7, els resultats al terme del tercer any són molt dispars respecte els planificats. Un dels errors que es va cometre en la planificació inicial va ser donar uns valors massa optimistes per als primers anys.

Aquests valors tant dispersos van venir donats degut a una planificació massa optimista del nombre de socis i de la taxa d'ocupació. S'esperava una taxa d'ocupació alta, i de fet és un dels objectius que volia complir l'empresa per als primers anys, però no es va ésser conseqüent amb els preus de les quotes mensuals per als socis. Aquests preus van acabar essent desorbitats, i durant el primer any la taxa d'ocupació no va arribar al 25%, quan s'esperava que fos d'un 70%. Aquesta mala planificació dels ingressos va comportar un resultat de l'exercici negatiu el primer any.

El benefici net, i la rendibilitat econòmica i financera també tenen resultats reals molt diferents als previstos. Aquest fet ve donat pel mateix, per la mala planificació dels ingressos, els quals s'esperava que fossin molt més alts dels que realment han acabat estant. El problema, doncs, recau en un excés de confiança en què una empresa totalment nova en el sector podria acabar liderant-lo en només un any de vida, cosa que, veient els resultats dels tres primers anys, sembla pràcticament impossible.

La ràtio d'endeutament també és superior a l'esperada. Aquesta variació ve donada per l'adquisició d'un nou préstec a llarg termini durant el tercer any, amb la finalitat de finançar les reformes realitzades en les instal·lacions i en els equipaments. De no haver contractat aquest préstec, el valor

de la ràtio d'endeutament hagués estat superior a l'esperada, però amb valors molt més similars. D'aquesta mateixa manera, tot i haver reduït les despeses financeres en l'últim any, aquestes segueixen sent superiors a les esperades, degut a l'adquisició d'un nou préstec a llarg termini.

La despesa en màrqueting estava prevista en 200.000€ els primers dos anys, i per 180.000€ el tercer. No obstant, es va decidir mantenir pel tercer any el valor dels dos primers, amb la finalitat d'augmentar el valor de marca de l'empresa, indicador on s'havia aconseguit liderar el sector. D'aquesta manera, s'ha aconseguit, tot i liderar el sector segons el valor de marca, augmentar la diferència amb les empreses competidores en aquest darrer any.

La despesa en formació, per altra banda, ha estat superior a l'esperada, però veient els resultats que ha obtingut l'empresa i les empreses competidores, és clarament inferior al necessari per tal d'oferir un nivell de servei alt. Per tant, tot i haver planificat una despesa inicial de 15.000€, la despesa en formació no ha fet més que augmentar, i ho haurà de seguir fent en un futur per tal de millorar els coneixements tècnics dels treballadors, i augmentar el nivell de servei ofert als clients.

Gràfic 8: Evolució dels indicadors clau en el tercer any.

Indicadores Clave. Evolución. WayGym					
		Año -1	Año 0	Diferencia	Variación
▲	Número de socios	2.196	2.898	701	31,9%
▲	% ocupación	39,3%	60,5%	21,2	54,0%
▲	Ingresos por cuotas	1.419.143	1.858.201	439.057	30,9%
▲	Ingresos totales	2.477.041	2.920.745	443.704	17,9%
▲	Beneficio bruto	702.030	973.634	271.604	38,7%
▲	Beneficio neto	255.113	484.274	229.162	89,8%
▲	Rentabilidad económica ROA	6,7	9,6	2,9	42,6%
▲	Rentabilidad financiera ROE	6,8	12,2	5,4	78,9%
▲	Endeudamiento	0,8	0,8	-0,1	-7,1%
▲	Valor de Marca	40,8	52,4	11,6	28,3%
▲	Nivel de equipamiento	6,5	7,4	0,8	12,7%
▼	Nivel de servicio	5,7	5,5	-0,2	-3,5%
▲	Nivel de actividades	6,3	6,6	0,3	4,6%
▲	Nivel satisfacción cliente	5,9	6,7	0,8	14,5%

Font: amazonfitnessgym.companygame.com

No obstant, tot i no haver realitzat una planificació inicial realista, i els resultats obtinguts hagin estat molt dispars amb els resultats reals, la gestió de l'empresa a partir del primer any ha estat òptima, tal i com es pot veure en el gràfic 8.

En el gràfic 3 es pot veure un resum dels indicadors clau i la seva evolució respecte el segon any. Es veu a simple vista com tots els indicadors han millorat respecte l'any anterior, amb l'excepció del nivell de servei ofert als clients, que com ja s'ha comentat, és el major marge de millora, i un dels apartats a revertir de forma immediata de cara al futur més proper.

D'aquests indicadors cal destacar l'augment de més d'un 30% en el nombre de socis, fet que ha comportat a augmentar els ingressos. Aquest augment de socis i d'ingressos ha provocat, juntament amb una reducció dels costos, un augment de quasi bé un 90% en el benefici net, col·locant l'empresa en situació privilegiada en el sector, i només per sota de 2 empreses competidores.

Cal destacar també l'augment dels valors de la rendibilitat econòmica i de la rendibilitat financera, on s'ha vist reflectit la tendència a l'alça dels comptes de l'empresa. El gimnàs, doncs, és cada cop més atractiu per als inversors, ja que a la seva vegada en treu més benefici per la inversió realitzada.

El valor de marca, com ja s'ha comentat, és un indicador on l'empresa lidera, i amb una diferència notable, el sector. Gràcies a la despesa en màrqueting, i les diferents accions de màrqueting i de comercialització, s'ha aconseguit millorar considerablement el valor de marca, fent l'empresa cada cop més coneguda i més atractiva per als clients potencials.

Per últim, el nivell de satisfacció dels clients ha augmentat quasi bé un 15%, gràcies a la seva vegada a la millora del nivell d'equipaments i a la millora del nivell d'activitats. A més a més, aquest tercer any es va decidir modificar la variació en la intensitat de l'ocupació, per tal de millorar la sensació de confort dels socis del gimnàs. Per a aconseguir ser l'empresa líder en el sector, és bàsic que l'indicador del nivell de satisfacció dels clients segueixi en aquesta tendència a l'alça, ja que no es podrà seguir creixent com a empresa si la satisfacció dels clients no segueix incrementant.

CONCLUSIONS

Un cop analitzada la situació de l'empresa mitjançant aquest model de negoci a la finalització del tercer any, es poden treure algunes conclusions sobre la posada en marxa del gimnàs i de la seva evolució. Hi ha hagut algunes decisions més encertades que d'altres, però en general, l'empresa ha aconseguit fer-se un forat en el mercat, i disposar d'una tendència clara de creixement dins del sector.

L'objectiu principal de l'empresa ha estat ser el gimnàs líder en la ciutat, és a dir, en el sector en el que s'ubica. Aquesta ha estat la meta des de la seva planificació inicial prèvia a l'obertura del gimnàs. Després de que els dos primers anys hagin estat força diferents a l'esperat, es pot afirmar el tercer any que l'empresa es troba en una situació de lideratge de mercat compartit amb 2 altres empreses de la competència. Aquestes dues companyies són Sports10 i TotalFit.

Tot i haver arribat en aquesta situació de lideratge de mercat compartit amb 2 altres empreses, la companyia no va començar bé, degut a una mala planificació inicial, la qual li va comportar uns resultats negatius el seu primer any, molt dispars dels resultats esperats segons el business plan. Aquesta mala planificació va comportar una situació de risc per l'empresa, que de no haver estat solucionada per una bona gestió els anys següents, hagués posat en perill la seva viabilitat a curt termini.

Tanmateix, la planificació de la inversió inicial sí que va ésser positiva, ja que es volia evitar, per tots els mitjans, l'adquisició d'un deute a curt termini amb una entitat de crèdit, el qual hagués comportat unes despeses financeres molt elevades i no esperades, que encara haguessin estat més nocives per l'entitat.

Tal i com es va plantejar a l'inici, un objectiu important del gimnàs era millorar els seus resultats any a any. D'aquesta forma, el gimnàs entraria en una tendència creixent, necessària per a liderar el sector, i mitjançant la qual s'adaptaria als temps canviant que viu avui en dia el sector de l'activitat física. S'ha pogut comprovar, doncs, que l'empresa ha complert aquest objectiu, ja que els seus comptes generals han tingut una inclinació creixent des de la seva posada en marxa.

No obstant, l'empresa no ha sabut gestionar de manera eficient la seva plantilla de treballadors. El nivell de servei ofert és l'únic que ha experimentat una tendència decreixent des del primer any de la seva posada en marxa, i és un motiu preocupant de cara al futur més immediat. El nivell de servei és un indicador important per l'empresa, ja que té gran incidència en dos dels col·lectius de clients més importants en termes de nombre de socis, com són els segments aficionat i sènior. D'aquesta manera, s'hauran de centrar els esforços i els recursos en el pròxim exercici econòmic per tal de revertir aquesta tendència decreixent, i poder fer més atractiu el gimnàs a aquests segments de clients, el qual repercutiria en la consecució de l'objectiu principal de l'empresa.

Per Way Gym, tant important era ser l'empresa líder en el sector segons el valor de la companyia, com que els habitants de la ciutat en tinguessin una bona impressió i una bona imatge. Això s'ha aconseguit gràcies a la integració del gimnàs a la ciutat, mitjançant diversos projectes de millora de la comercialització, promoció del gimnàs, i projectes per la seva integració a la ciutat. L'indicador que resumeix aquesta consolidació de la companyia a la ciutat és el valor de marca, indicador en el qual l'empresa ha liderat el sector en tots els anys que porta funcionant.

Per concloure, el nivell de satisfacció general dels clients ha augmentat en aquest darrer any un 14,5%. Aquest indicador és de vital importància per una empresa d'aquestes característiques, ja que la satisfacció dels clients pot repercutir positivament en la fidelitat dels clients, la consecució de nous clients o bé en el valor de la companyia. Per tant, aquest es troba per davant de les dues empreses amb les quals comparteix el lideratge de mercat, fet que fa més atractiu el gimnàs Way Gym als clients potencials que a les empreses competidores.

VALORACIÓ

El treball de final de grau realitzat ha estat una experiència positiva per al meu creixement en planificació i gestió empresarial. He trobat molt interessant el poder realitzar una planificació i una posterior gestió empresarial en un entorn competitiu, i durant tres exercicis econòmics. D'aquesta manera, he tingut temps per realitzar millors i pitjors decisions, però sobretot, per adaptar-me a les circumstàncies del mercat i aprendre a resoldre-les amb uns recursos limitats.

El treball mitjançant un simulador empresarial el trobo molt interessant i profitós. Hi ha moltes variables a considerar, i s'adequa bastant a l'entorn que es podria trobar una empresa en els seus primers anys d'existència. D'aquesta manera, no només m'ha servit d'aprenentatge per a realitzar un model de negoci, sinó per aprendre a gestionar aquest model de negoci en els seus primers anys d'existència, i en un entorn competitiu.

Com s'ha pogut apreciar en el projecte, crec que s'ha de ser crític amb les decisions que no han sortit com un esperava. Aquestes decisions són part del món empresarial, però una mala planificació inicial, o una mala gestió, poden acabar desencadenant una pèrdua econòmica important, o inclús una situació de perill per l'existència d'una empresa. Per tant, estic molt satisfet amb el treball realitzat, ja que he aconseguit sobreposar-me a una situació compromesa per l'empresa, i acabar el tercer any d'existència amb una posició privilegiada en el mercat.

Voldria agrair, doncs, al professorat de la Universitat Oberta de Catalunya la proposició per realitzar aquest treball de final de grau amb l'ajuda d'un simulador empresarial. Crec que ha estat molt adient i molt profitós per la meva formació acadèmica.

Per últim, voldria agrair a la meva família el suport mostrat en totes les fases del treball. Han estat crítics amb el treball realitzat, aportant sempre un punt de vista diferent al meu, i fent-me replantejar les decisions preses, per tal d'intentar millorar el resultat final. La seva experiència en el món empresarial m'ha servit de gran ajuda per evitar algunes decisions errònies.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Totes les dades obtingudes s'han extret del simulador empresarial Company Game (www.companygame.com). Els gràfics presents en el treball estan referenciats, però també s'han extret de les dades que aporta el simulador empresarial.