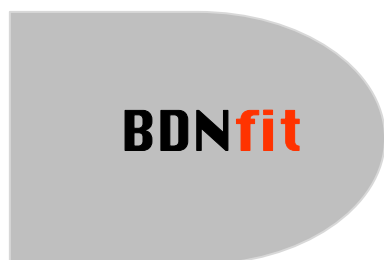


Pla d'empresa

BDNfit



Carla Caprari Ayala

(ccaprari@uoc.edu)

29 de desembre de 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2015/2016, 1r semestre

Índex

Resum / Abstract.....	5
INTRODUCCIÓ.....	5
Justificació.....	5
Objectiu i abast.....	6
1 ANÀLISI DE L'ENTORN.....	7
1.1 Entorn general.....	7
1.1.1 <i>Factors econòmics</i>	7
1.1.2 <i>Factors polítics i legals</i>	8
1.1.3 <i>Factors sociològics i culturals</i>	9
1.1.4 <i>Factors innovadors i tecnològics</i>	9
1.2 Entorn específic.....	10
1.2.1 <i>Competidors actuals</i>	10
1.2.2 <i>Competidors potencials</i>	10
1.2.3 <i>Productes substitutius</i>	10
1.2.4 <i>Proveïdors</i>	11
1.2.5 <i>Clients</i>	11
1.3 Implicacions ètiques i socials.....	11
2 ANÀLISI DEL MODEL DE NEGOCI.....	12
3 PLA DE MÀRQUETING.....	14
3.1 Estratègia de segmentació i níxol de mercat.....	15
3.2 Avantatge competitiu del negoci.....	15
3.3 Estratègia de posicionament de producte/servei.....	15
3.4 Definició de l'estratègia de Màrqueting.....	16
3.4.1 <i>Producte</i>	16
3.4.2 <i>Preu</i>	16
3.4.3 <i>Distribució</i>	17
3.4.4 <i>Comunicació</i>	17
3.5 Estratègia digital.....	17
3.6 Elecció de estratègia/canal de distribució.....	18
4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	19
4.1 Estratègia d'aprovisionament.....	19
4.2 Estratègia de producció.....	20
4.3 Estratègia de distribució.....	20
4.4 Definició del Pla Logístic.....	20
4.5 Actualització de la planificació temporal de les activitats.....	22
4.6 Disseny organitzatiu.....	23
4.6.1 <i>Organigrama</i>	23
4.6.2 <i>Descripció de llocs de treball i funcions</i>	24
4.7 Establiment de la estratègia de recursos humans.....	24
4.7.1 <i>Selecció</i>	24

4.7.2	<i>Retribució</i>	25
4.7.3	<i>Avaluació, desenvolupament i formació</i>	25
4.7.4	<i>Estil de direcció i comunicació</i>	25
5	PLA FINANCER	26
5.1	Estratègia financera	26
5.1.1	<i>Objectius financers</i>	26
5.1.2	<i>Inversió necessària</i>	26
5.1.3	<i>Obtenció i captació de recursos</i>	26
5.1.4	<i>Planificació de tresoreria</i>	26
5.1.5	<i>Política de finançament a curt i llarg termini</i>	27
5.1.6	<i>Política de remuneració del capital</i>	27
5.2	Definició de tres escenaris de mercat	27
5.2.1	<i>Escenari de mercat optimista</i>	27
5.2.2	<i>Escenari de mercat previsible</i>	27
5.2.3	<i>Escenari pessimista</i>	27
5.2.4	<i>Aspectes més característics dels tres escenaris</i>	28
5.3	Balanç i compte de resultats	28
5.4	Punt mort	28
5.5	Ràtios	28
6	CONCLUSIÓ	29
	VALORACIÓ	29
	Referències bibliogràfiques	30
	Abreviatures i acrònims	30

Pla d'empresa BDNfit

Carla Caprari Ayala (ccaprari@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Trellall Final de Grau d'Administració i Direcció d'Empreses, Àmbit d'especialització Pla d'empresa)

Resum

BDNfit és un projecte empresarial que persegueix apropar l'esport de qualitat, a preu low cost, a la ciutat de Badalona, mitjançant un concepte innovador.

Parteix d'un model que està en extensió en les ciutats del nostre país i es planteja en un context, polític i social de crisi, en el que les persones han hagut de retallar despeses en l'àmbit personal i familiar per no poder assumir-les, deixant de fer activitats necessàries per la salut física i mental. Es tracta d'una iniciativa pionera a Badalona i que permet posicionar el projecte en primera línia de demanda. Tenint en compte que el preu assequible fa que tots hi puguin accedir, facilitant l'accés tots els públics. Els serveis de BDNfit són els de qualsevol gimnàs, però a un preu molt sostenible. Aquest preu és possible, ja que s'eliminen costos innecessaris de la instal·lació, com són, la no existència de piscina i zona d'aigües, la existència de gestions totalment on-line a la WEB, permet oferir qualitat a un preu molt competent. BDNfit és un projecte que vol canviar un pensament molt comú entre els abonats de centres esportius: que les quotes són costoses i no accessibles a tots.

Paraules clau: Gimnàs, low cost, accessibilitat, salut física, salut mental, esport i benestar.

Abstract

BDNfit is a business project with the objective to approach the quality sport, low-cost price, in the city of Badalona, through an innovative concept.

It starts with a model that is extending in the cities of our country and it is posing in a political and social context of crisis, in which people have had to cut personal and family costs that they could not assume, leaving to do the necessary activities for the physical and mental health. It is a pioneering initiative in Badalona and that allows the positioning of the project in the first line of demand. Given the affordable price makes all can access, facilitating access to everyone. The services of BDNfit are the services of any gym, but with a very sustainable price. This price is possible, because it eliminates unnecessary costs of installation, such as, the absence of swimming pool and water area, the existence of procedures fully on-line in the web, which can offer quality at a price very competent. BDNfit is a project that aims to change common thinking among subscribers of sports centers: that the fees are expensive and not accessible to all.

Keywords: Gym, low cost, accessibility, physical health, mental health, sport and wellness.

INTRODUCCIÓ

BDNfit és un projecte empresarial innovador que va lligat amb la passió per l'esport de l'autora i la necessitat de fomentar-ho i fer-lo accessible a tots. BDNfit respon a la necessitat social i econòmica actual de fe arribar a Badalona l'esport de qualitat a un preu competitiu i millorar el seu nivell de benestar físic i mental. BDNfit pretén que l'esport no sigui un luxe per pocs, i que les persones, no obstant la actual situació econòmica i l'ajust de les despeses personals, puguin accedir-hi, per tal de fomentar la salut física i mental.

Justificació

L'esport està cada dia més present a la vida de les persones, ja que s'està convertint en un hàbit molt present a la vida social i cultural, que es fomenta a les escoles, a la televisió. I es degut a la seva importància per la salut de les persones, sobretot en una societat on l'accés a

les noves tecnologies fa que la vida sigui més sedentària del que era abans. La pregunta clau del projecte va ser: què tipus de centres esportius ens falten a Badalona? Doncs, varem observar que l'oferta de gimnasos a la ciutat era molt limitada, comparada amb la oferta existent a Barcelona. Específicament, l'oferta és limitada pel que fa gimnasos que ofereixin qualitat a un preu assequible per a totes les butxaques. La oferta de gimnasos que trobem a Badalona són: gimnasos amb zona d'aigües, amb quotes mensuals a partir de cinquanta euros; gimnasos sense zona d'aigües, amb quotes mensuals a partir de quaranta euros. Això fa necessari un canvi de oferta ajustada a les necessitats actuals, i que ja es veu a altres ciutats, com a Barcelona. Un gimnàs low cost, on s'ofereix un servei i producte amb un preu molt assequible, gràcies a un canvi de visió del negoci basat en eliminar els costos innecessaris per tal de poder oferir un negoci més competents sense renunciar a la qualitat.

L'equip fundacional de BDNfit està format per el meu germà que estudia INEF i és un enamorat del esport en general, que practica diàriament, i per mi, Llicenciada en Dret i quasi Graduada en ADE, a la que m'agrada l'esport. La nostra complementarietat i grau d'expertesa, ens fa un bon equip per el projecte. A més, per escollir aquest projecte, s'ha analitzat prèviament la oferta de gimnasos a Badalona i les necessitats existents, el que dona coherència i claredat als criteris escollits per a la presentació i elecció del projecte.

Objectiu i abast

L'esport és bàsic per a la prevenció i tractament dels problemes de salut física i mental de tots. Un gimnàs, com a centre esportiu, ofereix un espai amb productes i serveis que permet fer accessible l'esport i els seus beneficis en la salut física associats a la seva pràctica. Un gimnàs com a centre esportiu fa que l'esport es pugui practicar durant tot l'any per part de tots, i el projecte BDNfit fa que es pugui practicar a un preu assequible per totes les butxaques.

- **MISSIÓ:** Fer accessible l'esport a totes les butxaques dels badalonins, mitjançant l'obertura d'un gimnàs low cost, però low cost només en el preu, mai en la qualitat.
- **VISSIÓ:** Ser els primers en obrir un gimnàs low cost amb una excel·lent qualitat/preu a la ciutat de Badalona, marcant la diferència respecte a la competència actual.

El serveis que s'oferiran s'emmarquen dintre del sector de l'esport (9313- Activitats dels gimnasos) i els avantatges competitiu de BDNfit, respecte altres iniciatives del sector, són que dona resposta a les necessitats d'oferir l'esport amb un preu competitiu per a tots, amb un servei innovador que fa assequible a tots un gimnàs amb qualitat i bon preu. En conclusió, mitjançant la investigació i l'anàlisi de la realitat del mercat, pretenem respondre a les següents preguntes: Què tipus de centres esportius ens falten a Badalona? Què aportarà a Badalona el projecte BDNfit? Quin tipus d'innovació desenvolupa BDNfit? En què beneficiarà BDNfit?

El pla de treball estarà distribuït en set fases que es desenvoluparan amb els següents objectius i esforços:

- **Fase 1 Del 19/09/2015 al 29/09/2015**
Elecció del pla d'empresa, plantejament del projecte, preguntes i hipòtesis, recollida d'informació
- **Fase 2 Del 30/09/2015 al 12/10/2015**
Anàlisi de l'entorn, preguntes i hipòtesis, recollida i anàlisi d'informació
- **Fase 3 Del 13/10/2015 al 25/10/2015**
Disseny preliminar MdN, preguntes i hipòtesis, recollida i anàlisi d'informació
- **Fase 4 Del 26/10/2015 al 07/11/2015**
Pla de màrqueting, preguntes i hipòtesis, recollida i anàlisi d'informació
- **Fase 5 Del 08/11/2015 al 20/11/2015**
Pla de recursos i operacions, preguntes i hipòtesis, recollida i anàlisi d'informació
- **Fase 6 Del 21/11/2015 al 02/12/2015**
Pla financer, preguntes i hipòtesis, recollida i anàlisi d'informació
- **Fase 7 Del 03/12/2015 al 29/12/2015**
Disseny definitiu del MdN, anàlisi de resultats i conclusions

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

1.1 Entorn general

L'entorn general afectarà a la nostra empresa de manera indirecta.

1.1.1 Factors econòmics

Persisteix encara un grau d'incertesa important cap a la recuperació de l'economia espanyola després de la crisi viscuda i que encara vivim, i, en conseqüència, persisteix un grau d'incertesa cap a la recuperació de la economia catalana, però, aquest any 2015 encara que complicat ho està sent en menor grau que el període 2008-2014. Per a aquest any es preveia que l'economia catalana arribés a creixements superiors al 2,8%, en un context de lenta recuperació del Producte Interior Brut (PIB) de la comunitat.

Gràfic 1. Dades bàsiques de Catalunya

Població	7.504.008
a 1 de gener de 2015 (prov.)	
Atur	19,10%
taxa al 2n trimestre del 2015	
PIB	+2,8%
var. entre 2n trim. 2015 i 2014	
IPC	-0,1%
var. entre agost del 2015 i 2014	

Font: Idescat (web de la estadística oficial de Catalunya)

A nivell nacional, les taxes de creixement no se situen molt llunyanes: un PIB del 3,1% segons el Fons Monetari Internacional (FMI). En aquest moment no podem parlar de recuperació encara, Però si d'una certa millora en el conjunt de l'economia, tant a nivell nacional com regional. Quant als nivells d'ocupació en la nostra comunitat, la dada més alarmant és el de l'elevada taxa d'atur que arriba al 19,10%.

1.1.2 Factors polítics i legals

Catalunya, fins les últimes eleccions, tenia al cap del Govern a Convergència Democràtica de Catalunya (CDC) amb el Senyor Artur Mas com a President, i actualment, s'està a la espera de que es formi govern. Per un altre cantó, la ciutat de Badalona va estar governada pel Partit Popular des de l'any 2011 al any 2015. Des de aquest any està governada pel Partit de Guanyem mitjançant una coalició amb ERC, ICV-EUiA i el PSC. La crisi econòmica que està vivint el país des de 2008 ha fet que polítiques dels governs se centrin principalment en la retallada de despeses. El pressupost del nostre govern és molt més reduït i la seva política està basada en la contenció de la despesa, per això, les subvencions, ajudes al crèdit i altres mesures de les que les empreses podien beneficiar s'han vist reduïdes de manera dràstica. Els centres esportius són un model de negoci amb una trajectòria consolidada dins el sector dels serveis esportius.

Entre les lleis aplicables a aquests tipus de negoci, trobem principalment:

- La Constitució Espanyola, que en el seu article 43 disposa "3. *Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio.*".
- La Llei 3/2008, de 23 d'abril, de l'exercici de les professions de l'esport, amb objecte i àmbit d'aplicació (article 1): "1. *L'objecte de la present llei és regular els aspectes essencials de l'exercici de determinades professions de l'esport, reconèixer expressament quines són aquestes professions, assignar-les competències associades, especificar les titulacions o les acreditacions, determinar les titulacions necessàries per a exercir-les i atribuir a cada*

professió el àmbit funcional específic que li correspon. 2. La Llei és aplicable a l'exercici professional en l'àmbit territorial de Catalunya. 3. La Llei regula l'exercici professional per compte propi i per compte aliè i és igualment aplicable tant si la professió s'exerceix en el sector públic com en el sector privat. 4. És exercici professional, a l'efecte d'aquesta llei, la prestació remunerada dels serveis propis de les professions de l'esport. Queden excloses les activitats exercides en el marc de les relacions de voluntariat, d'amistat, familiars i anàlogues, així com les activitats per la pràctica de les quals només es percep la compensació de les despeses que deriven de la mateixa, sense perjudici que aquestes activitats puguin tenir un règim jurídic específic i diferenciat del que estableix aquesta llei."

- Ordenança Municipal d'Activitats i d'Intervenció Ambiental de Badalona, que regula el règim de comunicació municipal prèvia per a l'obertura d'activitats amb baixa incidència ambiental, com és el nostre cas. Hem de tenir en compte la documentació a aportar a l'ajuntament de Badalona: 2 còpies de la instància de sol·licitud normalitzada; Llicència urbanística atorgada, o comunicació prèvia d'obres, o bé acreditació de no haver realitzat cap tipus d'intervenció en el local comercial, botiga, negoci o nau industrial; 3 còpies del projecte tècnic coincident amb el contingut de llicència urbanística; certificat acreditatiu de l'adequació de l'activitat i instal·lacions; resguard acreditatiu d'haver efectuat el pagament de la taxa per la tramitació de l'expedient; 2 fotografies de la façana; còpia de qualsevol altre permís, documentació, etc., que siguin implícits en les instal·lacions i activitat comunicada; en el cas de les activitats susceptibles de generar sorolls i/o vibracions, s'haurà d'aportar un estudi acústic d'impacte, amb memòria tècnica i plànols.
- Llei 27/2014, de 27 de novembre de l'Impost sobre societats, pel que fa a la regulació d'aquest impost que BDNfit haurà de liquidar regularment.
- Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor afegit, pel que fa a la regulació d'aquest impost que BDNfit també haurà de liquidar regularment.
- Llei 31/2015, de 9 de setembre, per la qual es modifica i actualitza la normativa en matèria d'autoocupació i s'adopten mesures de foment i promoció del treball autònom i de l'Economia Social, doncs la Llei de recolzament als emprenedors conté una sèrie de mesures per afavorir a qui decideix posar en marxa una empresa o establir-se com a professional independent.

1.1.3 Factors sociològics i culturals

Catalunya té una població de 7.504.008 habitants, segons en vist al Gràfic 1 que recull les dades del Idescat (web del Institut d'Estadística Oficial de Catalunya) a 1 de gener de 2005. Aquesta xifra suposa, un 16,1% de la població espanyola que ascendeix a 46.600.94 habitants. Com ens interessa també veure la població a Badalona, ja que el nostre centre esportiu està situat a aquesta ciutat, em consultat les dades del Idescat, que mostrem a continuació:

Gràfic 2. Dades bàsiques de la població a Badalona, al Barcelonès i a Catalunya

Població	Badalona	Barcelonès	Catalunya
Densitat de població. 2014			
Superfície (km2)	21,2	145,8	32.108,0
Densitat (hab./km2)	10.255,4	15.281,2	234,2
Població. Per grups d'edat. 2014			
De 0 a 14 anys	34.585	295.294	1.185.386
De 15 a 64 anys	145.433	1.471.065	4.996.234
De 65 a 84 anys	32.429	387.026	1.133.324
De 85 anys i més	4.763	73.853	203.959
Total	217.210	2.227.238	7.518.903

Font: Idescat (web de la estadística oficial de Catalunya)

Veiem que la densitat de la població de Badalona és elevada, de 10.255 habitants per km2.

Pel que fa a la pràctica esportiva, ens interessen les franges d'edat de 15 a 64 anys, on hi ha més població, un total de 145.433 habitants, i on una part important practica algun tipus d'esport; però també ens interessa la població de 65 a 84 anys, on hi han 32.429 habitants, que encara practica esport ja que té més temps lliure i vol cuidar-se. Al següent Gràfic, podem veure els espais esportius a Badalona, al Barcelonès i a Catalunya:

Gràfic 3. Espais esportius a Badalona, al Barcelonès i a Catalunya

Cultura i esports	Badalona	Barcelonès	Catalunya
Espais esportius. 2014			
Pavellons	12	119	903
Pistes poliesportives	115	881	5.430
Campos poliesportius	12	135	1.562
Sales esportives	132	1.551	6.338
Piscines cobertes	7	183	738
Pistes d'atletisme	1	13	92
Altres espais	224	2.054	18.236
Total	568	5.685	38.727

Font: Idescat (web de la estadística oficial de Catalunya)

Com mostren les dades, avui dia, l'esport és un producte de consum massiu, estant present a la televisió, premsa especialitzada, etc. Tot això fa que l'escenari sigui procliu perquè un gimnàs low cost, on la qualitat és excel·lent i només el preu sigui low cost, al nucli de Badalona centre pugui tenir èxit.

1.1.4 Factors innovadors i tecnològics

En els últims anys la forma de veure el gimnàs ha canviat la seva filosofia considerablement i han tingut una clara evolució. Les instal·lacions en els primers anys s'omplien amb discos, barres i manuelles. Amb el temps van aparèixer els elements d'entrenament per al sistema cardiovascular, com les bicicletes, ergòmetres, cintes de córrer, etc., i les barres, discos i manuelles van perdre protagonisme a les sales, ja que van començar a utilitzar-se màquines de disseny per a l'entrenament muscular. I és que el fitness era entès exclusivament com a condició física.

Abans, de fet, la Organització Mundial de la Salut (OMS), entenia que la salut era l'absència de malaltia, quan actualment la pròpia OMS entén per salut un estat de benestar físic, psíquic i social. Això ha marcat una evolució en els gimnasos, que inclouen tot tipus de màquines per l'exercici cardiovascular, muscular, ofereixen tot tipus d'activitats dirigides, zones aquàtiques, SPA, zones de relax, etc., concebin els gimnasos com a centres de salut. El sector està vivint un canvi que fa que el mateix estigui més professionalitzat.

1.2 Entorn específic

Analitzarem aquí el sector industrial en el que competeix BDNfit, basant-nos en l'anàlisi de les cinc forces competitives de Porter. Anàlisi a enquadrar en certs aspectes del nostre projecte. BDNfit s'ubicarà en el barri de Badalona centre. Es tracta del barri central de Badalona, zona residencial i amb uns habitants de recursos econòmics mig-alts. hi ha molt serveis en la zona per als ciutadans, com hospitals, centres mèdics, registres públics, jutjats, etc. Però no són els únics serveis que els ciutadans de Badalona centre tenen, doncs la zona és una de les més comercials, amb un dels carrers ple de botigues més antics de la zona: botigues d'esports, roba de les marques més conegudes, sabateries, botigues de mobles, perfumeries, supermercats, perruqueries, benzineres, restaurants i pubs. També hi han parcs i escoles, com el Col·legi Sant Andreu de Nazaret, Cultural, Maristes, entre d'altres, ja que la nostra oferta va adreçada a adolescents i adults.

BDNfit, centrat en oferir un servei low-cost, tindrà èxit en una zona residencial amb habitants de recursos econòmics mig-alts, ja que, no obstant el nivell econòmic, aquesta zona també s'ha vist afectada per la crisi econòmica, moltes persones busquen fer esport a un bon preu i el nostre avantatge és oferir un gimnàs low cost amb un servei tan ampli i innovador a la zona perquè no hi ha competència amb aquest servei, com ara veurem.

1.2.1 Competidors actuals

De fet, a Badalona centre trobem quatre gimnasos:

1. Body Gym, un gimnàs que no te zona d'aigües, però que te unes quotes de 65 euros al mes, i algunes promocions que baixen una mica la quota si pagues 3 mesos seguits.
2. CrackFitness, un gimnàs que tampoc te zona d'aigües, i que es considera un gimnàs low cost, amb poques activitats dirigides, però amb unes quotes de 39,90 euros al mes.
3. Dona Fitness Badalona, un gimnàs només per dones, sense zona d'aigües, i amb unes quotes que ronden els 50 euros mensuals.
4. Titania Club, un gimnàs que no te zona d'aigües ja que te unes instal·lacions molt petites, amb poques màquines i activitats dirigides, i una quotes de 50 euros mensuals.

Podem incloure dos gimnasos més, però que no es trobem a la zona centre de Badalona, sinó que es trobem en dos barris prop de la zona, i que són:

1. Duet Sport Magic, amb zona d'aigües i unes quotes d'uns 50 euros mensuals.
2. Badalona Fitness, també amb zona d'aigües, i amb unes quotes de 50 euros mensuals.

Per tant, a Badalona, podem veure com la oferta que hi ha a la zona es similar, però no igual al nostre projecte de BDNfit, és a dir, oferir un gimnàs low cost, on el que és low és el preu però no el servei, que es complert i variat, amb moltes activitats i professionals al servei dels socis, que fa que el nostre servei sigui únic a la zona de Badalona centre. A més, això indica que no hi haurà problemes a la hora de tenir clientela per el fet de que hi hagi competència.

1.2.2 Competidors potencials

Hi ha un projecte a Badalona centre, de construcció d'un gimnàs Metropolitan, però que encara no se sap quan obrirà, ja que el lloc escollit per la seva construcció és l'antic cinema de Badalona que va tancar, però la zona no te cap obra començada.

Com sabem, la cadena de gimnasos Metropolitan, són gimnasos molt grans, que ofereixen moltes activitats i serveis, i que està enfocat a una clientela amb una alta capacitat econòmica, ja que les quotes mensuals per ser soci són molt elevades. El que fa que la futura obertura del gimnàs Metropolitan a Badalona centre, no sigui una amenaça per el nostre centre BDNfit, ja que, com hem vist, el nostre projecte és pioner en el sector, i sempre és un factor que diferencia i que no el desbancarà del seu lloc. En cas de trobar-nos noves amenaces en el futur, podríem jugar amb noves ofertes quotes o altres estratègies, ja que sempre hi ha el risc de que altres projectes es creïn amb la mateixa idea o en el mateix sector.

1.2.3 Productes substitutius

La nostra major amenaça o producte substitutiu és la possibilitat o probabilitat de que els possibles socis s'inscriguin a centres d'activitats especialitzades, com centres de ioga o dansa. Això fa que sigui necessari pensar en potenciar la oferta d'aquestes activitats, dins de les activitats dirigides, i fins i tot fer jornades o màster class de zumba, ioga, per exemple, o participar en esdeveniments de la ciutat de Badalona, com les festes de la ciutat, fent una màster class amb tots els habitants que vulguin fer-la, o fer jornades de portes obertes, etc.

1.2.4 Proveïdors

En el nostre cas, amb els proveïdors amb els que ens veuríem lligats serien les empreses de màquines de fitness i material esportiu per les activitats del centre, i amb les empreses dels

productes de les màquines de vending. No obstant, com la inversió inicial en màquines de fitness i material esportiu per l'obertura del centre, serà exhaustiva, no es necessita una aportació continua del mateix, el que fa que no hi hagi un grau alt de dependència amb aquests proveïdors, com perquè tinguessin poder sobre la nostra companya.

Però en el cas de les màquines de vending, si que els productes que la mateixa te en exposició per la venda, necessitaran un reemplaçament després de ser venudes les quantitats disponibles, que faran que hi hagi un alt grau de dependència amb aquests proveïdor. Per tant, l'elecció del mateix haurà de ser clau per una bona relació en el dia a dia del centre, per tal de garantir als clients la disponibilitat del productes.

1.2.5 Clients

Com hem comentat, la zona de Badalona centre té un nivell econòmic mig-alt, però també s'ha vist afectada per la crisi econòmica, de manera que el preu de les quotes de BDNfit farà accessible als usuaris l'esport de qualitat, pel que podem dir que tenim disponibles tots els nostres clients potencials de la zona si aconseguim fer una bona publicitat del centre.

1.3 Implicacions ètiques i socials

Les IMPLICACIONS ÈTIQUES fan referència bàsicament a dos aspectes: la construcció del caràcter mitjançant l'adopció d'hàbits (bons o dolents) i la presa de decisions moralment justes.

BDNfit té en compte que l'esport és una activitat sociocultural que permet l'enriquiment de l'individu en el si de la societat i que contribueix a millorar la relació, el coneixement i l'expressió personals. És un factor d'integració social, font de gaudi, salut i benestar. Per aquest motiu, BDNfit vetllarà perquè aquestes pautes de participació i relació social han de contribuir al desenvolupament de determinades sensibilitats com la del respecte a les diferents nacionalitats i races, al medi ambient i a la qualitat de vida com a factors de convivència social.

Per fomentar, impulsar i contribuir a la realització d'aquests fins i valors, BDNfit ha elaborat un Codi Ètic, establint pautes de conducta i comportament dels socis en el centre esportiu, i que es trobarà penjat en el gimnàs i en la web, per tal de que sigui accessible a tots els usuaris. El Codi parteix de la consideració que el comportament ètic és essencial tant en l'activitat com en la gestió esportiva, que s'ha de dur a terme amb unes pautes socialment acceptables que puguin produir exemplaritat, establint un marc de referència en el qual desenvolupar el dret a l'esport que hem vist recull l'article 43 de la Constitució així com la responsabilitat de les institucions en la promoció esportiva, més enllà de les normes disciplinàries.

En quant a les IMPLICACIONS SOCIALS fan referència a la coneguda com responsabilitat social corporativa. El Llibre Verd de la Comissió Europea defineix la responsabilitat social corporativa com "*la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i medi ambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb tots els seus interlocutors*". Els criteris més habituals per identificar a una empresa socialment responsable són: respecte i foment dels drets humans, condicions laborals, processos de producció i venda, relació amb el medi ambient, política informativa, conseqüències per al tercer món, contribució a la pau, relacions amb l'Estat, contribució al desenvolupament local i/o regional i participació en els processos d'educació, etc.

Per això, BDNfit crearà una Comissió de Responsabilitat Social Corporativa per tal d'impulsar iniciatives que compleixin amb l'objectiu de BDNfit, que es el d'apropar l'esport a tots els públics, i concretament orientades a:

- Facilitar l'accés al serveis del centre a les persones de classes socials més desfavorides i aquelles que han estat o són víctimes de la violència masclista.
- Promoure la investigació de les necessitats específiques de les persones i la salut.
- Establir col·laboracions amb altres centre esportius de la zona per a millorar la salut de les persones i reduir les desigualtats en aquest sector.

2 ANÀLISI DEL MODEL DE NEGOCI

El MdN ens aporta una visió integral de l'organització. Per l'anàlisi del nostre MdN, hem d'analitzar l'encaix i les relacions les peces del nostre MdN i realitzar un DAFO global del model.

Analitzant l'encaix i les relacions entre caixes: Encaixen les peces del nostre MdN? Resulta coherent? Falta alguna peça? Les caixes analitzades amb el MODEL CANVAS, anàlisi que adjuntem com Annex 1 al present projecte, estudien tots els punts de la organització amb encaix i coherència, sense que falti cap peça. En resum:






- La proposta de valor del negoci, és a dir, què ofereixo, fa de BDNfit un projecte pioner a Badalona.
- Els segments de clients, a qui ofereixo, permet personalitzar els serveis i productes del centre.
- Els canals de distribució, la comunicació del negoci, es basa en la publicitat i presència en xarxes socials.
- Les relacions amb els clients, són principalment personalitzades, però també virtuals
- El flux d'ingressos, on hem vist que hi han ingressos fixos i variables.
- Els recursos clau, són l'equip de professionals, principalment, junt amb la infraestructura. Encara que tenim en compte que juntament amb el talent humà de l'empresa és fonamental un bon procés de captació com activitat clau (ja que assumeixen la imatge i valors de BDNfit
- Les activitats clau, són principalment la identificació de clients i les seves necessitats, i la identificació i la implementació d'estratègies de màrqueting online per tal de posicionar el servei.
- Els aliats, principalment són l'equip de professional i els professionals freelance que col·laboren amb e centre, juntament amb la força de la marca BDNfit.
- La estructura de costos, es a dir, quant em costa el negoci, existint principalment costos de personal, lloguer, infraestructures, manteniment, subministraments, màrqueting.

Realitzar un DAFO global del model: On són les fortalezes del nostre model? En el què, en el com, en el qui, en el quant? I les febleses? Després del anàlisi amb el MODEL CANVAS, hem realitzat un DAFO global del model, on veiem que:

- Les fortalezes del nostre model són: el mercat de clients potencials que tenim, ja que em vist una població que ens interessa per les franges d'edat i les necessitats econòmiques existents; la eficiència en costos del nostre projecte, gràcies a un canvi de visió del negoci basat en eliminar els costos innecessaris per tal de poder oferir un negoci mes competents sense renunciar a la qualitat; la presència permanent que vol aconseguir el centre amb els clients, establint amb ells relacions a llarg termini; el que BDNfit sigui un projecte innovador a Badalona on no hi han gimnasos de qualitat a baix preu; i la fortaleza que es aliats donaran al centre.
- Les oportunitats són: la presència local a Badalona que aconseguirà el centre.
- Les febleses del nostre model són: els marges d'ingressos encara no definits, ja que dependran del número d'abonats que s'inscriguin al centre.
- Les amenaces són: els competidors actuals i futurs, encara que tenen un tipus de negoci diferent, ja que són gimnasos amb quotes altes.

Finalment, vist l'encaix del nostre MdN i l'anàlisi DAFO, el que farem a BDNfit és compartir el nostre MdN, per tal de que tot l'equip visualitzi de manera senzilla i integral la lògica de la nostra empresa i permetrà crear un llenguatge comú amb el que resultarà més senzill analitzar la situació de BDNfit, de l'entorn, de la competència, etc., i consensuar les decisions a prendre. Entregarem a cada membre les definicions del MdN i de cadascuna de les 9 caixes, i col·locarem el pòster sobre una taula o penjat a la paret. A continuació mostrem el nostre MODEL DE NEGOCI, creat amb el MODEL CANVAS i l'anàlisi DAFO, per tal de plasmar la idea de BDNfit i la seva coherència com a negoci:

MODEL DE NEGOCI de BDNfit:

<p>PARTNERS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca BDNfit • Equip multidisciplinari amb formació i experiència en l'esport. • Els professionals freelance, com l'entrenador personal o el fisioterapeuta, que prestaran serveis a les nostre instal·lacions, assumint la nostre imatge i els nostres valors. <p>+ FORTALESA: ALIATS CLAU</p>	<p>ACTIVITATS CLAU </p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificació de clients i les seves necessitats. • Identificació i implementació d'estratègies de màrqueting online per posicionar el servei. <p>+ FORTALESA: PROJECTE INNOVADOR</p> <p>ACTIUS CLAU </p> <ul style="list-style-type: none"> • Equip multidisciplinari amb formació i experiència en l'esport . • Infraestructura: màquines de fitness, discos, barres, manuelles, kits, equipacions, etc. • Connexió a Internet per oferir wifi gratis. 	<p>PROPOSTA DE VALOR </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gimnàs de qualitat amb preu low cost . • Sentiment de benestar dels abonats. • Oferta d'activitats dirigides, complerta i variada. • Servei de fisioteràpia i d'entrenador personal. • Activitats extra promocionals (activitats físiques a les festes de la ciutat, master class, etc.) • Tauler informatiu tant a la web com al centre. • Rutines disponibles per cada objectiu (aprimar-se, tonificar, etc.) • Diari registre d'activitats físiques per al càlcul de calories consumides i progrés. Calculadora de IMC i IMB. <p>+ FORTALESA: PRESENCIA LOCAL</p>	<p>RELACIÓ AMB CLIENTS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Abonats: àrea personal de la web de BDNfit, correu electrònic, contacte virtual. • Presència a les xarxes socials, com Facebook, Twitter, etc. • Línees d'atenció al client. <p>+ FORTALESA: PRESENCIA PERMANENT</p> <p>CANALS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar BDFfit mitjançant jornades de portes obertes els primers dies d'obertura del centre. • Anuncis en buscadors, plataformes com Google, xarxes socials i assistència a esdeveniments relacionats amb el sector del esport. 	<p>SEGMENTS DE CLIENTS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ens interessa la franja d'edat de 15 a 64 anys, on una part important practica algun tipus d'esport. • També ens interessa la població de 65 a 84 anys, que encara practica esport ja que te més temps lliure i vol cuidar-se. <p>+ OPORTUNITAT: MERCAT POTENCIAL</p> <p>- AMENÇA: COMPETIDORS ACTUALS I FUTURS</p>
<p>+ FORTALESA: EFICIÈNCIA EN COSTOS COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de recursos humans: monitors, entrenadors, fisioterapeuta, etc. • Costos de lloguer del local. • Costos de subministraments: llum, aigua, Internet, etc. • Costos de infraestructura: màquines de fitness, discos, barres, manuelles, kits, equipacions, etc. • Costos de manteniment de infraestructura i serveis. • Costos de màrqueting: posicionament a buscadors, web, anuncis, etc. 		<p>- FLEBLESA: MARGES ENCARA NO ESTABLERTS FLUXOS D' INGRESSOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Quotes mensuals dels abonats per accés al centre. • Quotes mensuals dels abonats per lloguer de taquilles. • Ingressos per disseny de rutines específiques. • Ingressos per entrenador personal. • Ingressos per servei de fisioteràpia. 		

3 PLA DE MÀRQUETING

En aquest apartat analitzem l'estratègia de màrqueting de BDNfit, partint de la estratègia de segmentació, competitiva i de posicionament, per acabar definint l'estratègia de màrqueting, el canal de distribució i la estratègia de Brading.

3.1 Estratègia de segmentació i nínxol de mercat

El SEGMENT DE MERCAT pel que fa un gimnàs, recull un grup de persones, empreses o organitzacions amb característiques homogènies en relació a gustos. I per fer una segmentació de mercat s'ha de dividir el mercat total d'un bé o servei en varis grups més petits. Hi ha multitud de criteris per segmentar al mercat, però la clau està en conèixer les demandes dels clients, en segmentar adequadament i en adaptar la nostra oferta als seus corresponents gustos, ja que això serà un dels elements decisius per l'èxit de BDNfit. Al estudiar el MdN varem veure qui són els nostres clients, els segments de clients en què estem enfocats, en què es diferencien els segments de clients i qui són els clients més importants. I la conclusió va ser que BDNfit ha identificat principalment dos segments de clients, els quals estan classificats de la següent manera: la franja d'edat de 15 a 64 anys, on una part important practica algun tipus d'esport; però també ens interessa la població de 65 a 84 anys, que encara practica esport ja que té més temps lliure i vol cuidar-se. Ambdós es diferencien en les seves necessitats pel que fa a la edat i l'hora assistència al centre, segons es temps lliure del que disposen, i per això s'haurà d'adaptar la oferta d'activitats dirigides, de forma que hi hagi varietat i es doni certa personalització a cada segment de clients.

En el cas de BDNfit partim del següent estudi de mercat per tal de conèixer les preferències de cada segment, però ampliant el segment de clients en què estem enfocats, per tal d'aprofundir en el nostre estudi:

1. Segment joves estudiants entre 18 i 25 anys: el preu és el factor clau, i caldrà oferir-los un descompte o oferta especial per a estudiants per aconseguir que s'inscriguin. Valoren sobretot el posar-se en forma a un bon preu.
2. Segment joves treballadors entre 26 i 35 anys: els seus factors clau són el preu i la no massificació del centre. Valoren sobretot el estar en forma i fer esport regularment en un lloc còmode.
3. Segment adults treballadors entre 35 i 49 anys: l'amplitud d'horaris és el que més valoren, perquè busquen poder anar al gimnàs a primera hora del matí (abans d'anar a la feina) o a última hora (al sortir de la feina) . Valoren sobretot el tenir cura de la salut.
4. Segment adults treballadors entre 50 i 65 anys: l'amplitud d'horaris i les instal·lacions confortables són les seves principals demandes. Valoren sobretot la cura de la salut.
5. Segment majors jubilats de més de 65 anys: els seus factors clau són el preu, però sobretot l'atenció personalitzada és el seu factor clau. Valoren sobretot la salut i les relacions socials.

Segmentant també per sexes és possible trobar diferències significatives:

1. Sexe masculí: valoren trobar un centre no massificat, gran varietat de màquines, etc.
2. Sexe femení: valoren trobar un centre no massificat, amb gran varietat de màquines, però també una gran varietat d'activitats dirigides en grup, etc.

En el cas del gimnàs segons el segment les preferències són diferents: uns valoren més el preu, altres l'amplitud d'horaris, uns la no massificació del centre, altres l'atenció personalitzada, etc. Amb això BDNfit podrà llançar ofertes personalitzades per a cada segment. Amb aquestes dades ens centrem en veure el nínxol de mercat. Com sabem un nínxol de mercat és un grup de consumidors amb característiques similars (ja que pertanyen al mateix segment) i encara no tenen la seva necessitat d'aquest producte o servei coberta; a diferència del segment de mercat que s'identifica per grups més grans i de fàcil identificació. El nínxol de mercat de BDNfit és precisament un consumidor que té el preu entre els factors de qualitat però sense renunciar a la comoditat, varietat i el cuidar la salut.

Tant el segment de mercat com el nínxol en el que BDNfit s'ha d'enfocar quadra amb la proposta de valor de BDNfit: oferim un gimnàs de qualitat amb preu low cost. I és que els nostre clients paguen per tenir un servei de qualitat, que aconseguim gràcies a: l'oferta d'activitats dirigides, completa i variada; l'oferta de servei de fisioteràpia i d'entrenador personal; les activitats extra per promocionar el centre (activitats físiques a les festes de la ciutat, master class, etc.); un tauler informatiu tant a la web com al centre, per tenir els clients sempre informats; amplia varietat de rutines disponibles per cada objectiu (aprimar-se, tonificar, etc.); un diari registre d'activitats físiques per al càlcul de calories consumides i progrés, amb calculadora de IMC i IMB.

3.2 Avantatge competitiu del negoci

Com varem analitzar al apartat 1.2.1 y 1.2.2 d'aquest Pla d'Empresa i analitzarem en el següent apartat, els competidors actuals i potencials de BDN fit, són altres gimnasos de Badalona que tenen quotes entre 39,90 i 65€, segons tinguin zona d'aigües o no, més o menys serveis i activitats dirigides, o al públic al que es dirigeixin (dones, per exemple). Però cap és igual al nostre projecte de BDNfit, és a dir, oferir un gimnàs low cost, on el que és low és el preu però no el servei, que és complet i variat, amb moltes activitats i professionals al servei dels socis, que fa que el nostre servei sigui únic a la zona de Badalona centre. L'AVANTATGE COMPETITIU de BDN fit és un equilibri entre PREU-QUALITAT-INNOVACIÓ. Es tracta d'una forma diferent d'oferir cuidar la salut desenvolupant noves habilitats que atorga un període d'exclusivitat a BDNfit.

3.3 Estratègia de posicionament de producte/servei

Ens trobem en un món enormement competitiu on les empreses han de comparar-se amb el millor que hi hagi al mercat per guanyar avantatge en àrees fonamentals com la qualitat i la productivitat. Aquí entra en joc el BENCHMARKING, que consisteix a prendre com a referència els millors i adaptar els seus mètodes, les seves estratègies, dins de la legalitat. Dels tipus de Benchmarking existents, en el cas de BDNfit, ens interessa el Benchmarking competitiu, perquè s'utilitza quan hi ha una competència agressiva, comparant alguns aspectes amb els competidors més directes o amb els líders del mercat sobre un cert producte. A fi de conèixer el posicionament dels productes i serveis de BDNfit amb respecte dels de la competència, hem de recórrer a desenvolupar un MAPA DE POSICIONAMENT que ajudi a prendre decisions. Per poder desenvolupar-lo és necessari, prèviament, identificar els competidors que es consideraran en l'anàlisi.

Els competidors actuals de BDNfit són quatre gimnasos de Badalona centre:

1. Body Gym, gimnàs sense zona d'aigües, amb un preu de quota de 65 euros al mes.
2. CrackFitness, gimnàs sense zona d'aigües, amb un preu de quota de 39,90 euros al mes. Es considera un gimnàs low cost, amb poques activitats dirigides.
3. Dona Fitness Badalona, gimnàs sense zona d'aigües i només per dones, amb un preu de quota de 50 euros mensuals.
4. Titania Club, gimnàs sense zona d'aigües, amb un preu de quota de 50 euros mensuals, amb instal·lacions molt petites, poques màquines i activitats dirigides.

Podem incloure dos gimnasos més, però que no es trobem a la zona centre de Badalona, sinó que es trobem en dos barris prop de la zona, i que són:

1. Duet Sport Magic, gimnàs amb zona d'aigües, amb una quota mensual de 50 euros.
2. Badalona Fitness, gimnàs amb zona d'aigües, amb una quota mensual de 50 euros.

A més, hi ha un projecte a Badalona centre, de construcció d'un gimnàs Metropolitan, però que encara no se sap quan obrirà, ja que el lloc escollit per la seva construcció és l'antic cinema de Badalona que va tancar, però la zona no te cap obra començada. La cadena de gimnasos Metropolitan, són gimnasos molt grans, que ofereixen moltes activitats i serveis, i que està enfocat a una clientela amb una alta capacitat econòmica, ja que les quotes mensuals per ser soci son molt elevades. Per tant, podem veure com la oferta que hi ha a la zona es similar, però

no igual al nostre projecte de BDNfit, oferir un gimnàs low cost, ja que, com hem vist, el nostre projecte és pioner en el sector, i sempre és un factor que diferencia i que no el desbancará del seu lloc. Completarem aquestes dades amb un MAPA DE POSICIONAMENT DE BDNfit:



Podem definir les ESTRATÈGIES DE POSICIONAMENT de BDNfit, a partir: dels atributs del producte i servei de BDNfit, destaca el seu preu econòmic però amb un servei de qualitat; dels beneficis que reporta o els problemes que soluciona, destaca el tenir cura de la salut; dels moments on es consumeix, destaca la oferta d'un gimnàs on pots accedir a les instal·lacions durant tot el dia sense limitacions a l'entrada; del tipus de persones que en són els usuaris habituals. Destaquem, la franja d'edat de 15 a 64 anys i de 65 a 84 anys; de la comparació amb la competència i desmarcant-se dels productes de la competència. BDNfit ofereix qualitat a un preu low cost. Considerant les necessitats del públic objectiu i les diferències destacades dels productes i servei de la competència, BDNfit decideix que han de determinar el posicionament del seu producte i servei l'equilibri entre baix preu, qualitat, varietat e innovació.

3.4 Definició de l'estratègia de Màrqueting

El **màrqueting mix** és el conjunt d'eines controlables i interrelacionades de que BDNfit disposa per aconseguir els seus objectius. Analitzarem les **4P (price, product, place i promotion)**.

3.4.1 Producte

El producte és l'instrument de màrqueting de què disposa l'empresa per a satisfer les necessitats del consumidor. Els productes i serveis de BDNfit són:

- L'oferta d'activitats dirigides, completa i variada. S'adjunta horari de les activitats dirigides de BDNfit com Annex 2.3 d'aquest Pla d'Empresa.
- L'oferta de servei de fisioteràpia i d'entrenador personal.
- Les activitats extra per promocionar el centre (activitats físiques a les festes de la ciutat, master class, etc.).
- Informació als clients mitjançant un tauler informatiu tant a la web com al centre, per tenir els clients sempre informats.
- Amplia varietat de rutines disponibles per cada objectiu (aprimar-se, tonificar, etc.).
- Diari registre d'activitats físiques per al càlcul de calories consumides i progrés, amb calculadora de IMC i IMB.

3.4.2 Preu

El preu és l'únic element del màrqueting mix que aporta ingressos a l'empresa. El preu de les quotes de BDNfit són:

- Preu matrícula: 25€ en el moment de la inscripció, excepte certes modalitats de pagament i quan hi ha ofertes.

- Preu per pagament mensual: 25,90€ al mes, sense permanència.
- Preu per pagament semestral: 22,90€ al mes amb pagament anual de 137,40€, amb permanència de 12 mesos i matrícula gratis.
- Preu per pagament anual: 19,90€ al mes amb pagament anual de 238,80€, amb permanència de 12 mesos i matrícula gratis.
- Preu per lloguer de taquilles: 10,90€ per taquilla.
- Ingressos per disseny de rutines específiques: 10,90€ per rutina.
- Ingressos per entrenador personal: 20,90€ per sessió.
- Ingressos per servei de fisioteràpia: 20,90€ per sessió.

Totes les quotes permeten lliure accés d'horari, accés a la sala de Fitness amb assessorament, totes les activitats dirigides i vestidors amb dutxes incloses. L'accés al club en qualsevol modalitat és il·limitat, i l'horari d'obertura és: de dilluns a dijous de 6.30 a 22.30h, divendres de 6.30 a 21.30 hores, dissabtes de 9.00 a 20.00 hores i festius de 9.00 a 15.00 hores (excepte 25/12 i 01/01)..

3.4.3 Distribució

Els nostres principals canals per oferir la nostra proposta de valor són:

- Anuncis en buscadors.
- Anuncis en plataformes com Google.
- Participació en xarxes socials.
- Assistència a esdeveniments relacionats amb el sector del esport.
- Jornades de portes obertes els primers dies d'obertura del centre.

3.4.4 Comunicació

La comunicació de BDNfit es basarà en:

- El nostre lloc web mitjançant el que oferim als nostres clients la possibilitat d'accedir a les ofertes de serveis del centre virtualment amb el propòsit d'arribar a més potencials clients de forma massiva.
- La presència en xarxes socials per tal de mostrar la nostra oferta de valor.

3.5 Estratègia digital

L'ESTRATÈGIA DIGITAL de BDNfit es basa en el màrqueting 2.0, és a dir, en un màrqueting resultat de l'efecte de les xarxes a Internet. Ha d'estar centrada en el públic i ha d'existir una interacció entre la campanya de promoció i el públic que la rep, i ha de complir tres requisits explicats en el manifest del màrqueting 2.0, com el cas de BDNfit, que són: ha d'existir un contingut atractiu i un entorn on el públic pugui rebre la informació; tant el contingut que s'ofereix com l'entorn han de tenir interacció amb el públic; i finalment, la campanya ha de complir amb el manifest del màrqueting 2.0.

Per aconseguir un contingut atractiu i un entorn on el públic pugui rebre la informació, BDNfit compta amb una pàgina web mitjançant la qual els abonats poden fer totes les gestions, com a part de la innovació del projecte, disposant d'un àrea personal i virtual. Per a accedir a aquest servei tan sols serà necessari registrar-se de manera gratuïta i facilitar la informació que en cada moment pugui ser de interès per a BDNfit, per tal d'analitzar la demanda, i una adreça de correu electrònic, si la persona està interessada en rebre informació sobre les iniciatives que es duiguin a terme. D'aquesta manera es pot complir amb el manifest del màrqueting 2.0, manifest que compta amb 24 punts, que tracten d'un màrqueting sense enganys, transparència, respectar la llei de protecció de dades, entre d'altres, com el que BDNfit planteja. A més a la web aproparà als nostres clients la possibilitat d'accedir a les ofertes de serveis del centre virtualment, podrà presentar, específicament, a cada un dels segments als que es dirigeix i personalitzar el servei. Es faran propostes específiques dirigides a cada un dels col·lectius relacionades amb els seus interessos i necessitats. S'inclourà un espai en el que es pugui valorar el servei i fer comentaris entorn a l'experiència viscuda al gimnàs. Hi haurà un espai de galeria fotogràfica a la web, que recollirà les imatges que les persones ens remetin, sempre

que es compti amb l'autorització de les persones que hi apareixen. El contingut que s'ofereix com l'entorn te interacció amb el públic. La web es difondrà a través de les xarxes socials.

3.6 Elecció de estratègia/canal de distribució

En quant a la ELECCIÓ DE LA ESTRATÈGIA/CANAL DE DISTRIBUCIÓ, hem de començar amb l'anàlisi de la ESTRATÈGIA DE BRANDING. BDNfit ha optat per un nom vinculat a la categoria del producte i servei que ofereix, ja que això permet obtenir un nivell alt de reconeixement dins de la categoria de gimnasos. BDNfit recorda fàcilment el lloc i el Fitness com una de les característiques que ofereix. Els actius i passius en què es basa el valor de la marca defineixen el context en el qual s'estableix i es poden agrupar en cinc categories.

- Lleialtat a la marca. L'objectiu de BDNfit és aconseguir consumidors orientats al preu, amb un nivell inferior de lleialtat, i consolidar amb el temps consumidors lleials i compromesos realment amb la marca.
- Reconeixement del nom. Per aconseguir-lo BDNfit durà a terme grans esforços en comunicació i una distribució intensiva. L'objectiu és passar d'una notorietat de la primera menció a una notorietat assistida.
- Qualitat percebuda. Aconseguirem qualitat potenciant els indicadors externs de qualitat i que són: preu, encara que en el nostre cas no hi ha relació preu alt = qualitat alta, ja que el preu low cost no significa baixa qualitat; marca, que és on haurem de centrar la nostra estratègia, comunicant la marca i aconseguint relacionar el nom de la marca BDNfit amb qualitat.
- Conjunta d'associacions. L'associació de la marca és el que el consumidor vincula al record de la marca i que li confereix un significat. Volem que BDNfit sigui associada amb un club esportiu de qualitat a preu assequible.
- Altres actius propietat de la marca. Reporten beneficis econòmics a l'empresa mitjançant la marca registrada i les relacions amb el canal de distribució. BDNfit és una marca registrada com a marca mixta (marca i logotip), es a dir, inscrita en el Registre de Patents i Marques, per tant propietat de l'empresa. Com relacions amb el canal tindrem contractes i vinculacions amb una estratègia de marca línia, es a dir, proporcionant una oferta coherent sota el mateix nom de forma que s'explota un "concepte", estenent-lo en les seves variants.

La ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ de BDNfit, doncs, està encaminada en crear consciència i interès en el servei i en l'empresa, per diferenciar l'oferta de servei de la competència, comunicar i representar els beneficis dels serveis disponibles, i/o persuadir els clients perquè adquireixin el servei. BDNfit basarà la seva estratègia en:

- Publicitat. És qualsevol forma pagada de presentació no personal i promoció de serveis, en el nostre cas, des de la mateixa empresa mitjançant la web.
- Venda personal. És la presentació personal dels serveis en una conversa amb un o més futurs usuaris.
- Relacions Públiques. És l'estimulació no personal de demanda per a un servei obtenint notícies comercialment importants sobre aquest, en qualsevol mitjà o obtenint la seva presentació favorable en algun mitjà que no estigui pagat pel patrocinador del servei.

En conclusió, el propòsit de qualsevol esforç que BDNfit posarà en marxa és amb l'objectiu de vendre el servei a través d'informació, persuasió i record, i per aconseguir:

- Fer que un client potencial es converteixi en un client en actiu.
- Reforçar la imatge externa i la reputació de BDNfit.
- Brindar al client potencial la informació necessària.
- Augmentar la demanda del servei.
- Dur a l'empresa diversos passos endavant de la competència.

Un idea que pot apropar els clients a BDN fit es regalar samarretes que porten el logotip de l'empresa, oferir descomptes, serveis addicionals, descompte a amics, descompte per pagament avançat; utilitzar eines publicitàries com e-mails, fullets, etc.

4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

En aquest apartat veurem el tant la part del sistema logístic com la part organitzacions de la mateixa de BDNfit. El sistema logístic d'una empresa està format per tres subsistemes: Subsistema de logística d'aprovisionament; Subsistema de logística de producció; Subsistema de logística de distribució. El sistema organitzacional, està format per: Disseny organitzatiu; Establiment de l'estratègia de recursos humans. Veiem aquests dos punts.

4.1 Estratègia d'aprovisionament

Gestiona els processos que tenen com a finalitat posar a disposició del subsistema productiu les matèries primeres i els productes semielaborats. Comprèn activitats com la gestió de comandes, la gestió d'inventaris, el transport, les compres, l'emmagatzematge, la planificació de productes, el tractament de mercaderies i la gestió de la informació. En el cas de BDNfit, en tractar-se d'un gimnàs no hi ha un sistema productiu que compregui les activitats d'aprovisionament en tota la gama d'opcions que ofereix, ja que les màquines i els materials de fitness (discos, barres, manuelles, kits, equipacions, etc) són propietat de BDNfit i només necessitaran un procés de manteniment. Podrem aplicar una estratègia d'aprovisionament a les màquines de vending que BDNfit té a les seves instal·lacions. En aquest punt l'objectiu de l'aprovisionament és obtenir la provisió de les quantitats dels productes del vending necessàries perquè BDNfit pugui tenir-les en funcionament, mitjançant un procés de negociació amb subministradors i proveïdors que permeti disposar dels productes amb la qualitat requerida, en el moment adequat i a un preu competitiu. Per assolir aquest objectiu, hauréem de prestar especial atenció a dos factors clau com són la relació amb els proveïdors i la gestió d'estocs. L'èxit en la gestió d'aquests dos aspectes d'establir una base sòlida per a l'inici de l'activitat de vending i el seu desenvolupament sostingut en el temps.

PROVEÏDORS I POLÍTICA DE COMPRES

BDNfit tindrà màquines de fitness de propietat, i màquines de cafè, llaunes, snacks, mini-vending i fonts d'aigua. És convenient identificar qui són aquells proveïdors necessaris i classificar-los per ordre d'importància, i se sol establir una relació preferencial amb aquests proveïdors identificats com a crítics, encara que no han de ser massa, ja que resulta complicat establir relacions de preferència amb tots ells. Un proveïdor és una figura clau dins de tot el procés de negoci. S'escollirà entre varies opcions, com per exemple Nou Vending, Selecta, etc., amb l'objectiu de que el proveïdor de BDNfit compleixi amb els següents requisits: sigui fiable en qualitat i lliurament, doni la millor assistència tècnica, sigui flexible en les mides i moments dels lliuraments, sigui especialitzat en els productes que lliuren, estigui dotat tècnicament en infraestructura i serveis, tingui polítiques de qualitat implantades i coherents amb les del nostre negoci, estigui localitzat en un entorn pròxim a la ubicació del negoci, i, sobretot, competitiu en termes de cost.

En paral·lel, establirem una política de compres que defineixi els criteris bàsics que es volen implantar en les relacions amb els proveïdors, i que, almenys ha d'incloure els següents elements: característiques tècniques del producte o servei que es necessita, especificacions de qualitat, quantitat, termini de lliurament inicial i seqüència de lliuraments, preu i polítiques de pagament. A BDNfit la planificació de les vendes ha de ser molt minuciosa, realitzant un acurat inventari dels productes que conformen l'assortiment de la màquina. Per tant, és fonamental que les màquines del gimnàs estiguin en perfecte estat, i que les màquines de vending tinguin sempre producte i canvi disponible. A més, a les màquines de vending de BDNfit utilitzarem marques molt conegudes, aprofitant d'aquesta manera el màrqueting dels seus productes.

GESTIÓ D'ESTOCS

Es defineixen els inventaris o estocs com un conjunt de béns acumulats o emmagatzemats tot esperant una utilització posterior, la funció és la d'adequar el flux de producció amb el de demanda dels quals presenten diferent freqüència temporal. La importància de les decisions

relatives als inventaris es deriva de l'obligació de coordinar les necessitats de producció, màrqueting i finances pel que fa a la quantitat òptima d'inventari, sent, en general, aquestes necessitats totalment contraposades. S'hauria de definir una política de gestió d'estocs que estableixi els mecanismes d'emmagatzematge i d'inventari de producte, diferenciant entre els diferents tipus de producte i el seu impacte en el procés productiu. Comptar amb un magatzem on poder guardar el nostre estoc, que ens permeti complir les funcions de reposició, operacions contínues i de vital importància a les màquines de fitness i el vending, són premisses d'obligat compliment a BDNfit.

4.2 Estratègia de producció

Gestiona l'optimització dels fluxos de transport i d'emmagatzematge de què consten les operacions del sistema productiu. Comprèn activitats com ara l'emmagatzematge intermedi, la distribució de la planta, les manutencions, etc. Els objectius de l'organització en l'àmbit de la producció són: assignar els recursos necessaris per fabricar béns i/o prestar serveis en funció de la demanda; definir els ritmes de producció més convenients d'acord amb els requeriments de les instal·lacions i els compromisos adquirits; controlar els volums de producció i els costos associats. A BDNfit els serveis, les màquines de fitness i el vending no tindrà un procés de producció, ja que es venen serveis, les màquines de fitness són de propietat, i els productes que es venen en la màquina són productes que ens arribem ja com a productes finals i de varies marques, i que es posen directament a disposició dels usuaris.

4.3 Estratègia de distribució

Gestiona els productes des que surten del sistema productiu fins que arriben a casa del client. L'objectiu principal d'aquests subsistema és aconseguir sincronitzar la demanda del mercat i la fabricació, per a reduir els terminis d'entrega i els estocs del distribuïdor. El seu objectiu és gestionar eficientment les tasques relacionades amb la planificació, desenvolupament i control del flux físic dels productes des del centre de producció fins al seu lloc de venda o consum, però en el cas de BDNfit el vending no es distribuirà per part de nosaltres, sinó que posarà a disposició dels usuaris la possibilitat d'adquirir, in situ, al vending el producte que necessiten.

4.4 Definició del Pla Logístic

El PLA LOGÍSTIC estableix, fonamentalment, la planificació estratègica general de la circulació dels productes pels canals de subministrament, per les instal·lacions i pels canals de distribució. En el cas de BDNfit consistirà a establir i dissenyar exclusivament el canal de distribució del vending, es a dir, el canal de distribució per a un producte fabricat per tercers del qual cal proveir-se, de manera que el Pla Logístic no adquireix el paper clau que té en altres empreses industrials en el conjunt del pla d'empresa.

El PLA D'OPERACIONS I LOGÍSTICA DE BDNfit integra la planificació de les funcions que hem treballat en els subsistemes anteriors i que s'indiquen a continuació, en quant a la logística de les màquines de fitness i de vending que BDNfit té a les seves instal·lacions, sent l'objectiu a assolir la optimització econòmica:

- **APROVISIONAMENT:** en aquest punt, ja que les màquines de fitness són de propietat, l'objectiu de l'aprovisionament és obtenir la provisió de les quantitats dels productes del vending necessàries perquè BDNfit pugui tenir-les en funcionament, mitjançant un procés de negociació amb subministradors i proveïdors que permeti disposar dels productes amb la qualitat requerida, en el moment adequat i a un preu competitiu.
 - En quant al proveïdors, s'escollirà entre varies opcions, com per exemple Nou Vending, Selecta, etc., amb l'objectiu de que el proveïdor de BDNfit sigui fiable en qualitat i lliurament, doni la millor assistència tècnica, sigui flexible en les mides i moments dels lliuraments, sigui especialitzat en els productes que lliuren, estigui dotat tècnicament en infraestructura i serveis, tingui polítiques de qualitat implantades i coherents amb les del nostre negoci, estigui localitzat en un entorn pròxim a la ubicació

del negoci, i competitiu en termes de cost. S'adjunta inventari de bens necessaris de BDNfit com [Annex 2.1](#) d'aquest Pla d'empresa.

- En quant a la planificació de les vendes, BDNfit la portarà a terme d'una forma molt minuciosa, centrant-se en el servei que ofereix i realitzant un acurat inventari dels productes que conformen l'assortiment de la màquina (per ex.: és fonamental que la màquina de vending tingui sempre producte i canvi disponible). Aprofitarem, a més, per tenir marques molt conegudes, beneficiant-nos del màrqueting dels seus productes

- En quant a la gestió d'estocs, a BDNfit tindrem un magatzem on poder guardar el nostre estoc, que ens permeti complir les funcions de reposició, operacions contínues i de vital importància en el vending.

- **PRODUCCIÓ:** suposa establir i desenvolupar els mètodes, plans i tasques necessàries per obtenir un producte (bé físic o servei), d'acord amb un nivell de qualitat preestablert, de la forma més econòmica, en els terminis i quantitats fixades, coordinant l'assignació de els recursos, tant humans com materials. A BDNfit les màquines de fitness i el vending no tindran un procés de producció, ja que els productes que es venen en la màquina són productes que ens arribem com a productes finals de varies marques, que es posen directament a disposició dels usuaris.
- **DISTRIBUCIÓ FÍSICA:** s'ocupa de les tasques relacionades amb la planificació, realització i control del flux físic dels productes o articles des del centre de producció fins al seu lloc de consum. En el cas de BDNfit les màquines de fitness són propietat i el vending no es distribuirà per part de nosaltres, sinó que posarà a disposició dels usuaris la possibilitat d'adquirir, in situ, al vending el producte que necessiten.

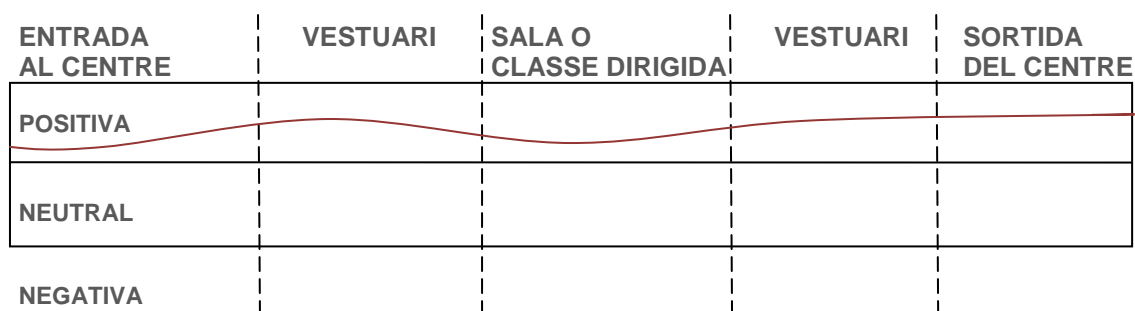
A més del que hem vist, el nostre Pla de Logística inclou les decisions relatives a la localització, el dimensionament de BDNfit, les instal·lacions en què es desenvoluparan les activitats del negoci i la distribució en planta d'aquestes instal·lacions:

- **LOCALITZACIÓ:** Seu Badalona, on el valor dels immobles per metre quadrat és de 2.000 euros, i més compta amb múltiples vies d'accés que faciliten la mobilitat dels empleats i proveïdors.
- **DIMENSIONAMENT:** BDNfit es constituirà en societat limitada, per els avantatges que aquest tipus de societat dona, i que són: la responsabilitat davant de creditors està limitada al capital social i als béns estan a nom de la societat, hi ha relativa senzillesa pel que fa a tràmits burocràtics tant en la constitució com en el funcionament, hi ha una gestió més senzilla que la d'una societat anònima, el capital social mínim exigit relativament baix (3.000€) que a més un cop desemborsat pot destinar-se a finançar inversions o necessitats de liquiditat, el major nombre de socis és el mínim possible i els costos de constitució són assequibles. El serveis que s'oferiran s'emmarquen dintre del sector de l'esport amb el CNAE 9313- Activitats dels gimnasos.
- **INSTAL·LACIONS:** el local de BDNfit es troba a peu de carrer i en localitzacions de primera línia, ja que és absolutament necessari mantenir aquesta ubicació per donar visibilitat al gimnàs. El seu cost s'equilibrarà amb l'estalvi que ens dona el fet de no tenir piscina, l'eliminació d'arxius, papers amb la tramitació on-line de totes les gestions.
- **DISTRIBUCIÓ EN PLANTA DEL GIMNÀS:** es portarà a terme amb l'objectiu de reduir en recorreguts (malbarataments). La distribució serà en una planta, on estarà la sala de fitness, on les màquines es distribuiran segons la funció de cadascuna, es a dir, zona d'activitats cardiovasculars, zona de tonificació i zona d'estirament; hi hauran dues sales d'activitats dirigides (una de spinning y un'altra per la resta d'activitats), els vestuaris (amb dutxes, taquilles, etc.) i les taquilles de lloguer permanents. S'adjunta plànol del local de BDNfit com [Annex 2.2](#) d'aquest Pla d'empresa.

Per finalitzar en nostre Pla Logístic es molt important identificar els moments de la veritat, es a dir, els punts de contacte entre el client i l'empresa i treballar-los, perquè són bàsics per a la satisfacció del client.

Utilitzarem el CUSTOMER JOURNEY que és una de les millors eines que ens pot ajudar a comprendre l'experiència de client. Es tracta d'un diagrama que mostra els passos extrem a extrem que segueix el nostre client al relacionar-se amb BDNfit. Per crear un Customer Journées Map (en davant CJM), hem de:

1. Identificar al client: com ja hem analitzat en anteriors apartats d'aquest treball, ens interessen les franges d'edat de 15 a 64 anys, però també de 65 a 84 anys.
2. Comprendre les fases de la relació: es a dir, les fases que comprèn la interacció amb el nostre producte o servei, i que, en el nostre cas, són:
 - a. Connectar i atraure el client. Que es durà a terme mitjançant la gestió comercial per a la recerca continua de nous clients requereix de capacitat al nostre talent humà sobre les característiques de la nostra proposta de valor.
 - b. Orientar-lo. És important l'anàlisi continu de la informació disponible dels nostres clients en la mitjana que ens permeti presa de decisions sobre productes i serveis a oferir.
 - c. Interacció. El nostre talent humà interactuarà amb els clients per conèixer la seva visió, opinió i necessitats contínues.
 - d. Expandir i retenir. Per fer que el client torni i es quedi amb BDNfit, adaptarem les ofertes del centre, classes i horaris als nostres abonats.
 - e. Referenciar. Per ajudar a que els nostres abonats comparteixin la seva alegria i ens faci referències a nous clients, tenim la web de BDNfit i la nostra presència a les xarxes socials, com Facebook, Twitter, etc., on desenvoluparem línees d'atenció al client.
3. Identificar les seves motivacions i dubtes: com varem veure en apartats anteriors d'aquest pla d'empresa, en el cas del gimnàs les preferències són diferents segons el segment de client, ja que uns valoren més el preu, altres l'amplitud d'horaris, altres la no massificació del centre, altres l'atenció personalitzada, etc.
4. Mapejar els punts de contacte (Touchpoints): es tracta d'avaluar els punts concrets on anem a interactuar amb ell, coneguts com "punts de contacte" o Touchpoints. Aquests punts els dibuixem en el següent diagrama:



5. Avaluar els moments clau i les seves mètriques: en els punts de contacte es produiran "moments clau", punts en què el client es troba perdut, enfadat, o feliç, i és important que els coneguem i fem el possible per ajudar al client i fer que la seva experiència sigui millor. En el cas de BDNfit és essencial tenir una atenció al client molt rigorosa, tant a l'entrada del centre, ja que l'entrada és amb un dispositiu d'identificació dactilar i poden haver-hi incidències, els tràmits són on-line, i per tant hi ha d'haver sempre tècnics pendents tant a la porta com a sala, etc.
6. Afegir els processos interns de BDNfit: ens pot ajudar a detectar ineficiències, zones "grisos", problemes de coordinació ... etc.
7. Identificar les oportunitats: Com a últim punt hem de donar un pas més i comprendre com se sent el client en cada moment i sobretot, què li molesta o incomoda de cada un dels "punts de contacte", ja que cada problema ens ajudarà a millorar.

4.5 Actualització de la planificació temporal de les activitats

Ara toca analitzar l'horitzó temporal, o període de temps a través del qual s'estenen les decisions de planificació. La posada en marxa de l'empresa BDNfit i l'inici d'activitat inclou:

- 1) Tràmits per a la posada en marxa

Hem de recórrer al Reial decret llei 13/2010, amb un conjunt de mesures orientades a impulsar la competitivitat empresarial, que va sortir a finals del 2010. En concret a l'article 5, que tracta de les mesures per agilitzar i simplificar la constitució de societats mercantils de capital, s'esmenten aquelles que afecten directament a la creació d'empreses:

- Exempció del pagament de l'ITP / AJD en la constitució de societats.
- Una reducció dels aranzels i els temps aplicables als notaris i registradors per a certs tipus de societats de responsabilitat limitada per via telemàtica.

Segons ens indica la web del Centre d'Informació i Xarxa de Creació d'Empreses, del Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme, hem de veure els tràmits de les societats creades via telemàtica:

- Per societats amb un capital social menor de 30.000 € i sense socis jurídics: El notari atorgarà l'escriptura de constitució en el mateix dia en què rebí la certificació negativa de denominació expedida pel Registre Mercantil Central; El registrador mercantil procedirà a la qualificació i inscripció en el termini de tres dies hàbils, a comptar de la recepció telemàtica de l'escriptura; S'aplicaran com aranzels notarials i registrals, les que estableix el Reial Decret Llei 13/2010.
- Per a aquelles societats amb capital social inferior als 3100 euros, sense socis jurídics i els estatuts s'adaptin a alguns dels aprovats pel Ministeri de Justícia: El notari atorgarà l'escriptura de constitució en el mateix dia en què rebí la certificació negativa de denominació expedida pel Registre Mercantil Central; El registrador mercantil procedirà a la qualificació i inscripció dins el termini de les 7 hores hàbils següents a la recepció telemàtica de l'escriptura; S'aplicaran com aranzels notarials i registrals els que estableix el Reial decret llei 13/2010.

En el cas de BDNfit ens interessa la creació de la nostra societat limitada via telemàtica, ja que ens permetrà gestionar el primer pas de la creació de l'empresa amb menys temps.

2) Posada a punt de les instal·lacions

El segon lloc es duran a terme els treballs necessaris per enllestir les instal·lacions, que em tractar en el apartat anterior, i posar-les a punt per l'inici de l'activitat del gimnàs.

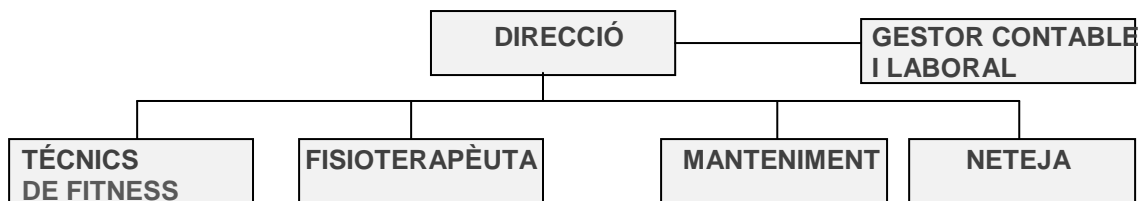
3) Jornades de portes obertes i inici d'activitats

De forma paral·lela a totes les activitats de màrqueting tractades en aquest pla d'empresa, BDNfit farà jornades de portes obertes, coincidint amb un cap de setmana, just abans del dia de l'obertura del centre, que serà un dilluns, per tal de que els abonats i qualsevol interessat pugui veure les instal·lacions i apuntar-se al gimnàs en aquell mateix moment, gràcies a la facilitat on-line que dona la web amb l'assistència dels nostres tècnics.

4.6 Disseny organitzatiu

4.6.1 Organigrama

L'organigrama de BDN és el següent:



4.6.2 Descripció de llocs de treball i funcions

BDNfit està formada per el següent capital humà:

DIRECCIÓ (formada per els dos socis que a la vegada són administradors de la societat)

- Funcions: Impuls de les estratègies de l'empresa, com les Estratègies d'Atenció al Client o les Estratègies de Comercials; Regulació de la conducta dels membres de la companyia; Portar a terme una bona direcció general, ja que incidirà positivament en la motivació del capital humà; Dirigir de forma eficient i amb qualitat, perquè implementarà estratègies que desembocaran en la consecució dels objectius; Establir el procés de comunicació necessari entre els empleats; Gestionar i controlar les activitats del centre.

- Formació requerida: Grau en ADE, Grau en INEF.
- Experiència i competències específiques: coneixements de gestió d'empreses, coneixements de educació física, gestió de projectes i investigació.

TÉCNICS DE FITNESS

- Funcions: Dissenyar programes globals d'entrenament per als usuaris d'una instal·lació esportiva i assegurar-se que el segueixen correctament; Assessorar tant a les persones que inicien una activitat física, indicant-los els exercicis que han de realitzar en cada fase, com a persones ja habituades a l'entrenament que volen aconseguir objectius més específics; Monitoritzar en general el funcionament de la sala de fitness i atén les consultes dels usuaris, corregeix exercicis, explica els efectes de cada exercici sobre el cos, etc.; Dissenyar aquests plans d'entrenament i modificar-los en funció de com evoluciona cada persona; Dirigir activitats dirigides col·lectives.
- Formació requerida: Grau en INEF.
- Experiència i competències específiques: tenir coneixements de teoria de l'entrenament (coneixements que permeten dissenyar rutines d'entrenament combinant treball de força, cardiovascular i de mobilitat), d'anatomia general i de salut (per atendre les necessitats especials de cada persona).

FISIOTERAPÈUTA

- Funcions: Dur a terme de manera integral el servei de Fisioteràpia del Centre; Realitzar inventari del material disponible al centre així com mantenir el mateix actualitzat amb els materials entrants; Realitzar els tests de rendiment que siguin necessaris per optimitzar l'entrenament dels diferents abonats; Mantenir contacte amb els preparadors físics i entrenadors personals que ho requereixin per recolzar-los en el seguiment del abonats que contracten aquests serveis; Realitzar test de valoració i control de rendiment esportiu, la condició física i/o la salut en aquelles persones que els sol·licitin.
- Formació requerida: Grau en Fisioteràpia.
- Experiència i competències específiques: coneixements d'ús dels instruments de què disposa el centre, bon tracte amb el client, bona comunicació.

MANTENIMENT

- Funcions: Realitzar el manteniment de les màquines; Realitzar el manteniment de les sales; Realitzar el manteniment de les instal·lacions en general.
- Formació requerida: Formació FP Grau Mitjà o Superior.
- Experiència i competències específiques: bon tracte amb el client, bona comunicació.

NETEJA

- Funcions: Neteja dels lavabos; Neteja de les sales de fitness; Neteja de la maquinària; Neteja dels terres; Neteja de vidres; Buidatge de papereres; Reposició de material (tovallons, paper higiènic, sabó).
- Formació requerida: formació secundària.
- Experiència i competències específiques: competències personals per al tracte amb el client.

GESTOR CONTABLE I LABORAL (contractació dels serveis d'un professional extern)

- Funcions: Gestió comptable, fiscal i laboral de BDNfit.
- Formació requerida: Grau en ADE.
- Experiència i competències específiques: coneixements de gestió d'empreses.

4.7 Establiment de la estratègia de recursos humans

4.7.1 Selecció

En relació a la selecció de persones, BDNfit optarà per aquest mètodes en l'ordre enunciat:

1. Formulari de sol·licitud i Currículum. Els candidats arribaran mitjançant formulari de sol·licitud dissenyat per BDNfit i disponible a la web al apartat "treballa amb nosaltres",

que recollirà la informació que aquesta considera necessària per a tenir elements per a valorar i comparar els diferents candidats. Però també mitjançant l'avaluació i comparació de currículums, dissenyats i enviats pels candidats.

2. Entrevista. Mètode més clàssic de selecció, que consisteix en una conversa controlada o estructurada entre el candidat i l'empresa per tal d'avaluar l'adequació del candidat a la feina. L'objectiu de la entrevista a BDNfit serà: recollir informació sobre el candidat i la seva adequació a la feina; donar informació sobre la feina i l'organització; assegurar que el procés es percep com a just.
3. Exercicis i proves. Amb els exercicis o simulacions s'intentarà reflectir les diferents dimensions clau del lloc de treball. I, per un'altra banda, amb els exercicis de grup, s'avaluarà més d'un candidat alhora. Proves in-basket, que són proves de situació dissenyades per simular aspectes clau d'un lloc de treball. Principalment avaluen l'habilitat de treballar independentment del candidat.
4. Referències i recomanacions. BDNfit en considerar contractar un candidat, recollirà informació sobre aquest d'organitzacions on el candidat ha treballat anteriorment o de persones que el coneixen personalment. El tipus d'informació que s'obtindrà serà d'aquestes característiques: historial de formació i ocupacions prèvies; caràcter i competències interpersonals; i habilitats en el lloc que el candidat ocupa o ha ocupat.

4.7.2 *Retribució*

La retribució a BDNfit serà fixa per el personal de neteja i manteniment. Per la resta serà: Part fixa, en la quantia definida pel conveni col·lectiu, segons el tipus de contractació pel que s'opti en cada cas; Part variable, en les quanties i el sistema de retribució que s'estableixin a l'inici de cada període (trimestrals o trimestrals) quan s'estableixin els objectius globals i individuals.

4.7.3 *Avaluació, desenvolupament i formació*

Les necessitats de formació i capacitació de les persones que treballen a BDNfit és definiran en base a les propostes de la Direcció del centre. La Direcció, per tal de mantenir un seguiment de seu capital humà com actiu imprescindible de la organització, mantindrà entrevistes d'avaluació trimestrals amb cada un dels membres de l'organització. S'analitzaran, conjuntament, els resultats dels programes dels que són responsables, la consecució dels objectius del període i la satisfacció dels treballadors amb l'estratègia i els valors de l'organització.

La Direcció del centre establirà un pla anual de formació i promoció pel desenvolupament personal i professional de les persones que treballen amb i per l'organització. Per tal d'aconseguir l'objectiu del primer any d'establir una solida política de retenció del personal, així com aconseguir la de conciliació entre la vida personal i professional.

4.7.4 *Estil de direcció i comunicació*

L'estil de lideratge de BDNfit serà participatiu, ja que la base serà la confiança i la seguretat en els empleats és absoluta i la motivació es fonamenta en les recompenses i en sentiments de pertinença. La comunicació serà bidireccional i, fins i tot, en diagonal.

La Direcció definirà els valors i principis ètics de l'organització, que donaran a conèixer a tota la organització. Els serveis que s'ofereixen fan que cada professional realitzi tasques ben diferenciades però que cal que estiguin coordinades. Per aquest motiu, s'hauran d'establir sistemes de comunicació formals com: reunions de la Direcció del centre, amb una periodicitat determinada pels objectius de treball; reunions mensuals de tots els treballadors amb la Direcció del centre, per tal de planificar les activitats que es duran a terme durant el mes; software de missatgeria instantània intern, mitjançant el qual s'informarà a la Direcció del centre per part de tots els treballadors de la companya, de les incidències diàries i els canvis de programació que puguin sorgir. A més, s'organitzaran un mínim de dues activitats lúdiques a l'any per fomentar el coneixement i la cohesió de l'equip.

5 PLA FINANCER

En aquesta àrea es recull tota la informació de caràcter econòmic i financer del projecte BDNfit.

5.1 Estratègia financera

L'estratègia financera respon a la necessitat de recursos per a fer front a la demanda de serveis prevista en els diferents escenaris. Procedirem a la definició de l'estratègia financera de BDNfit: establiment d'objectius financers, obtenció i captació de recursos, planificació de tresoreria, política de finançament a curt i llarg termini, política de remuneració del capital.

5.1.1 Objectius financers

Una estratègia financera és la millor manera per aconseguir la inversió (els recursos econòmics) necessària per generar el negoci o per expandir ja sigui amb recursos de potencials accionistes o recursos d'entitats, incloent la forma de pagament que millor satisfaci al negoci. Dins de l'estratègia financera trobem els costos i preus de venda que faran del negoci un èxit. La definició de l'estructura de finançament permanent de l'empresa s'ha de definir en correspondència amb el resultat econòmic que aquesta sigui capaç d'aconseguir.

En aquest sentit, val destacar que les estratègies al respecte apunten directament cap el major o menor risc financer de l'empresa, pel que en la pràctica ens interessa adoptar una estratègia poc arriscada en dependència del grau d'aversion al risc dels dos socis inversors, com a conseqüència de les accions que adoptarem i que comportaran menor endeutament. BDNfit busca economia de recursos aprofitant l'inversió dels dos socis juntament amb el finançament amb deute, ja que el funcionament amb finançament aliè és més econòmic, però és té en compte a BDNfit que no s'ha d'incrementar ja que això augmentaria el risc i al seu torn augmenten els anomenats costos d'insolvència. El criteri que s'ha seguit per a la definició de la estratègia financera de BDNfit és el d'aconseguir el major resultat per euro invertit.

5.1.2 Inversió necessària

La inversió necessària per a l'inici de l'activitat es recull en els apartats: Despeses de desenvolupament, Despeses de concessions administratives i constitució de l'empresa, Disseny de pàgina web, Campaña inicial d'obertura, Equips per a processos d'informació: PC, portàtil, Costos de les instal·lacions, Costos de recursos humans (monitors, entrenadors, fisioterapeuta, etc.), Costos de lloguer del local, Costos de subministraments (llum, aigua, Internet, etc.), Costos de infraestructura (màquines de fitness, discos, barres, manuelles, kits, equipacions, etc.), Costos de manteniment de infraestructura i serveis, Costos de màrqueting (posicionament a buscadors, web, anuncis, etc.).

5.1.3 Obtenció i captació de recursos

La nostra estructura d'ingressos està conformada principalment per: el flux de diners rebuts per les quotes mensuals del nostre abonats per l'accés a centre; i les quotes mensuals dels abonats per lloguer de taquilles. Altres tipus d'ingressos que rebem: per disseny de rutines específiques; per entrenador personal; per servei de fisioteràpia.

5.1.4 Planificació de tresoreria

Els estats financers de BDNfit estan determinats per unes necessitats d'inversió per tal de fer front al cost de les instal·lacions i la maquinaria i accessoris de fitness. El paguen actual dels clients es anticipat i mensual, mitjançant el mecanisme de pagament amb domiciliació al compte corrent, per tal d'oferir facilitats als nostres clients, el que permet fer front als costos fixos mensuals de BDNfit. A partir del segon i tercer any d'activitat es preveu que es generin uns excedents de tresoreria que caldrà invertir en actius financers per tal de millorar la rendibilitat financera.

5.1.5 *Política de finançament a curt i llarg termini*

Les necessitats de finançament del primer any es cobriran amb el desemborsament inicial per part dels socis juntament amb un préstec bancari (es detalla a la [Annex 3](#) d'aquest Pla). En els anys successius les necessitats de finançament es cobriran amb l'excedent de tresoreria.

No s'ha contemplat la possibilitat d'obtenir subvencions a fons perdut per a l'inici d'activitat per la situació actual de restricció econòmica i retallada d'aquest tipus de subvencions.

5.1.6 *Política de remuneració del capital*

En relació a la distribució del resultat de l'exercici, es preveu que es destini un 10% a reserves legals i la resta es distribueixi en altres reserves i en forma de dividendes.

5.2 **Definició de tres escenaris de mercat**

Ara procedirem a definir els tres escenaris de mercat de BDNfit (optimista, previsible i pessimista), amb les modificacions corresponents de planificació de vendes, de tresoreria i de la previsió d'assoliment de punt mort (punt, aquest últim, que veurem al apartat 5.4).

5.2.1 *Escenari de mercat optimista*

En aquest context, es considera que algunes, o totes, les variables que han servit de referència per a la configuració de l'escenari més probable puguin concretar-se al llarg de l'horitzó de planificació, prenent valors que milloren les previsions inicials recollides en el escenari més probable. En aquest escenari a BDNfit:

- La previsió de vendes, ha estat augmentada en 700 unitats respecte a l'escenari normal, és a dir, 171.933,79€
- Pel que fa al personal, ha estat augmentat en un treballador.
- L'actiu no corrent ha estat augmentat en 131.207,50€. Això es deu al fet que hem comprat un cotxe d'empresa valorat en 12.000€.
- Quant a les despeses empresarials han augmentat a un import de 158.033,82€.

5.2.2 *Escenari de mercat previsible*

És l'escenari més probable, es a dir, que s'espera que tingui lloc amb major probabilitat. Les hipòtesis per a l'estimació de les variables que intervenen en la determinació dels fluxos nets de caixa s'han fet tractant-se d'ajustar al que s'espera que esdevingui al llarg de l'horitzó de planificació del projecte d'inversió. En aquest escenari a BDNfit:

- Les vendes són més elevades que en l'escenari pessimista i inferiors a l'optimista.
- Pel que fa a la previsió de vendes, hem posat 157.041,18€ (primer any).
- Tindrem sis treballadors en plantilla, ja que la resta són dos freelance i un extern.
- La suma de les quantitats de l'actiu no corrent és de 119.207,50€.
- La suma de les despeses és de 150.553,46€.

5.2.3 *Escenari pessimista*

De forma similar a l'escenari anterior, en aquest cas les variables que han servit de referència per a la configuració de l'escenari més probable poden concretar-se al llarg de l'horitzó de planificació, prenent valors que empitjoren les previsions inicials. En aquest escenari a BDNfit:

- La previsió de vendes, disminuïda respecte a l'escenari normal, és de 144.664,46€.
- Pel que fa al personal, ha estat reduït en un treballador respecte a l'escenari normal.
- El que fa a l'actiu no corrent hem modificat la maquinària que ha estat disminuïda en el seu preu fins a arribar a un import de 101.205,39€.
- La suma de les despeses és de 149.543,46€.

5.2.4 Aspectes més característics dels tres escenaris

Es detalla un quadre en el qual figuren els aspectes més característics dels tres escenaris.

Escenaris	Total Vendes	Empl eats	Previsió Vendes 1r any (unitats)	Elements de l'actiu no corrent	Despeses
Normal	157.041,18€	6	7.200	119.207,50€	150.553,46€
Optimista	171.933,79€	7	7.900	131.207,50€	158.033,82€
Pessimista	144.664,46€	5	6.500	101.205,39€	149.543,46€

5.3 Balanç i compte de resultats

A la [Annex 3](#) del present Pla d'Empresa, trobarem el Pla Econòmic Financer de BDNfit amb la previsió de balanç i compte de resultats a finals del tercer any.

5.4 Punt mort

Es defineix el punt mort com aquell punt d'equilibri que determina el volum d'operacions (volum de producció i venda) en el qual l'empresa cobreix tots els seus costos fixos, així com els costos variables de producció i de comercialització corresponents a aquest volum de producció. Es diu també llindar de rendibilitat perquè a partir d'aquest punt és quan l'empresa comença a obtenir beneficis, ja que per sota incorre en pèrdues.

La fórmula per la qual s'expressa el punt mort és la següent: $Q_c = CF / (PV - a)$
 On: Q_c = punt mort = N^o d'unitats venudes per que el Benefici sigui igual a zero / CF = Costos fixos / PV = Preu de venda unitari del producte o servei / CVT = Costos variables totals / a = Cost variable unitari

Pel càlcul correcte del punt mort de l'activitat de BDNfit, lligarem el càlcul a la planificació d'assoliment en els diferents escenaris estudiats:

- Escenari optimista → 158.033,82€ / (25,90 - 23,68) = 71.186,41€
- Escenari realista → 150.553,46€ / (25,90 - 23,65) = 66.912,65€
- Escenari pessimista → 149.543,46€ / (25,90 - 23,51) = 62.570,49€

5.5 Ràtios

Procedim a la definició d'alguns ràtios que permeten fer un seguiment en tot moment de l'acompliment dels objectius establerts a BDNfit. Definim el ràtio d'endeutament, de rendibilitat econòmica i de rendibilitat financera dels tres primers anys d'activitat:

Ràtio d'endeutament = (PNC + PC) / Patrimoni Net i Passiu
Any 2016 = 0,40 Any 2017 = 0,36 Any 2018 = 0,29

El valor òptim d'aquest ràtio es de 1. En el cas de BDNfit el valor és baix, ja que hi ha una aportació de capital important per part dels dos socis tant al començament del exercici com en els exercicis posteriors. A més, hi ha una alta rotació en el saldo de clients, que suposarà un menor termini de cobrament a clients i, per tant, unes menors necessitats de finançament.

Rendibilitat Econòmica = (BAII / Activo)
Any 2016 = 21,56% Any 2017 = 20,79% Any 2018 = 22,02%
Rendibilitat Financera = (BDI / Patrimoni Net)
Any 2016 = 25,35% Any 2017 = 24,48% Any 2018 = 24,23%
Palanquejament Financer = (Actiu / ((Patrimoni Net x BAI) / BAII))
Any 2016 = 1,41 Any 2017 = 1,33 Any 2018 = 1,20

Podem recomanar a BDNfit que incrementi el seu palanquejament ja que es dona la circumstància que el ràtio de palanquejament és superior a 1; de manera que $RF > RE$. Fins quin valor recomanariem incrementar el palanquejament? Fins a un nivell que la solvència patrimonial de BDNfit no es veïés sensiblement afectat.

6 CONCLUSIÓ

BDNfit és un projecte innovador i de caire social que dona resposta a una realitat quantificada i que persegueix apropar l'esport de qualitat, a preu low cost, a la ciutat de Badalona, mitjançant un concepte innovador.

De manera general, es pot concloure que els socis del projecte han estat d'acord en el contingut del Pla d'Empresa i les aportacions han estat centrades en millorar i completar alguns aspectes molt concrets.

Els objectius assolits pel treball són un projecte on es podrà: aconseguir posar en marxa una iniciativa pionera a Badalona, ja que l'oferta de gimnasos a la ciutat és molt limitada; posicionar el projecte en primera línia de demanda, gràcies a un canvi de visió del negoci basat en eliminar els costos innecessaris per tal de poder oferir un negoci més competents sense renunciar a la qualitat; canviar un pensament molt comú entre els abonats de centres esportius (que les quotes són costoses i no accessibles a tots), doncs BDNfit té un preu assequible que fa que tots hi puguin accedir, facilitant l'accés tots els públics. No resten objectius pendents d'assolir.

Avaluant la qualitat del producte final amb una comparació dels resultats obtinguts amb els objectius previstos, considero que ha quedat suficientment demostrada la viabilitat del pla d'empresa en base a: un l'entorn general i específic favorables, una bona rendibilitat econòmica i financera i la necessitat de pocs recursos financers.

Finalment, una vegada finalitzat el Treball Fi de Grau em plantejo valorar seriosament la seva posada en marxa en un futur. Per una banda, les forteses són l'equip fundacional de BDNfit que està format per el meu germà que estudia INEF i és un enamorat del esport en general, que practica diàriament, i per mi, Llicenciada en Dret i quasi Graduada en ADE, a la que m'agrada l'esport. Per l'altra, la nostra complementarietat i grau d'expertesa, ens fa un bon equip per el projecte. Les amenaces són, bàsicament: la situació econòmica, la reducció d'ajuts per part de l'administració i l'oferta de productes substitutius per part d'altres empreses que ja estan consolidades. El caràcter innovador de la idea, pionera a Badalona, també pot suposar un període d'exclusivitat que ens permetrà crear una imatge de marca i facilitar el creixement cap a altres ubicacions costaneres del mediterrani.

VALORACIÓ

Aquest treball de recerca va néixer de les inquietuds professionals i personals que em genera el món del esport. Amb la realització d'aquesta recerca he ampliat i actualitzat coneixements sobre conceptes que he estudiat al Grau d'ADE, encara que també he adquirit coneixements nous.

Per una banda, el Treball Final de Grau ha suposat una oportunitat per donar forma a una idea i compartir la meva experiència amb l'esport. El naixement i creixement de BDNfit m'ha permès adonar-me de tots els aspectes que un ha de tenir en compte a l'hora d'emprendre la valent decisió d'aventurar-se a crear una empresa. El que més m'ha sorprès és l'acolliment de la gent quan li explico en que consisteix el projecte. La majoria ho consideren una idea innovadora i necessària i volen formar-hi part d'una o altre manera.

Pel que fa al camí recorregut a nivell acadèmic, la M. Jesús Gómez Adillón, com a tutora del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses, ha estat la guia que m'ha orientat i m'ha ajudat a clarificar dubtes i resoldre les incidències al llarg de tots semestres que he estudiat a la Universitat Oberta de Catalunya. I, específicament, vull agrair a l' Ignasi Estruch Goicoechea, consultor en creació d'empreses, el suport i reforç en el desenvolupament de BDNfit.

També agrair al meu germà que estudia INEF i és un enamorat del esport en general, per el seu ajut i la seva il·lusió, compartida amb mi, en la creació d'aquest projecte.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Guia del Pla d'empresa (2012). Consultat el 5 d'octubre de 2015, Departament d'empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, pàgina web de la Generalitat de Catalunya: http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20del%20Pla%20empresa%20en%20linia_cat_tcm124-53843.pdf
- [2] Guia per la elaboració del Pla d'empresa (2010). Consultat el 7 d'octubre de 2015, Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, pàgina web de la Generalitat de Catalunya: http://www.emprenderesposible.org/sites/default/files/anexo_8__guia_del_pla_dempresa_cat.pdf
- [3] Constitució Espanyola (1978) Consultada el 9 d'octubre de 2015, pàgina web del Parlament de Catalunya: http://www.parlament.cat/porta/pls/porta/documentnom?p_nom=ConstitucioConsolidat.pdf
- [4] Llei 3/2008, de 23 d'abril, de l'exercici de les professions de l'esport, Consultada el 9 d'octubre de 2015, Portal Jurídic de la Generalitat de Catalunya, pàgina web de la Generalitat de Catalunya: http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=490794
- [5] Ana Avendaño i Oscar Valdivielso de B+I Strategy (Gener 2012). *Guia pràctica de models de negoci de referència*. Barcelona: El Tinter, SAL.
- [6] Los 50 términos imprescindibles del Marketing Online, bien explicados. Ernesto del Valle. SocialMedia y Contenidos.com, Madrid, Octubre 2013. <<http://www.socialmediaycontenidos.com/los-50-terminos-imprescindibles-del-marketing-online-bien-explicados-ii> > [Consulta: 2 noviembre 2015].
- [7] M. Orduña Ponti, Josep i Valverde Aparicio, Mireia (Setembre 2015). *Manual de persones i organitzacions*. Barcelona: Editorial UOC.
- [8] Cabañero Pisa, Carlos F. i Giménez Thomsen, Cristina (Gener 2012). *Manual de logística*. Barcelona: Editorial UOC
- [9] Belén Gill de Albornoz Noguera, Fernando Campa Planas, Jaume Pérez Puiggrós i Maria Jose Porras Garcia (Gener 2015). *Manual d'anàlisi dels estats financers*. Barcelona: Editorial UOC

Abreviatures i acrònims

OMS Organització Mundial de la Salut

FMI Fons Monetari Internacional

IDESCAT Instituto d'Estadística de Catalunya

PIB Producte Interior Brut

MdN Model de Negoci

DAFO Debilitats/Amenaces/Fortaleses/Oportunitats

CJM Customer Journées Map