



Anàlisi i estudi de la viabilitat d'un centre esportiu: WayGym

Marcos Franco Gamero

m.francoga@uoc.edu

Judit Maig Viñas

jmaig@uoc.edu

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Model Canvas

Memòria final

Curs 2018, 2n semestre

Índex

| | |
|--|-----------|
| Resum | 5 |
| Abstract | 5 |
| INTRODUCCIÓ | 6 |
| Justificació..... | 6 |
| Objectiu i abast..... | 7 |
| 1 MODEL DE NEGOCI | 7 |
| 1.1 Missió, visió i valors..... | 7 |
| 1 Model de negoci Canvas..... | 8 |
| 1.2.1 Segment de clients..... | 8 |
| 1.2.2 Proposta de valor..... | 8 |
| 1.2.3 Canals..... | 9 |
| 1.2.4 Relació amb els clients..... | 10 |
| 1.2.5 Fluxos d'ingressos..... | 10 |
| 1.2.6 Actius clau..... | 10 |
| 1.2.7 Activitats clau..... | 11 |
| 1.2.8 Partners..... | 11 |
| 1.2.9 Costos..... | 12 |
| 2 ANÀLISI DE L'ENTORN | 12 |
| 2.1 Anàlisi de l'entorn específic..... | 12 |
| 2.1.1 Intensitat de la competència actual..... | 12 |
| 2.1.2 Amenaça de nous competidors..... | 13 |
| 2.1.3 Poder negociador dels clients..... | 14 |
| 2.2 Punts clau i avantatge competitiu..... | 14 |
| 3 PLA DE MÀRQUETING | 15 |
| 3.1 Estratègia de segmentació i posicionament..... | 15 |
| 3.2 Producte..... | 16 |
| 3.3 Preu..... | 17 |
| 3.4 Distribució..... | 18 |
| 3.5 Promoció..... | 18 |
| 3.6 Estrategia Digital..... | 19 |
| 4. PLA DE DE RECURSOS HUMANS I MATERIALS | 20 |
| 4.1 Estratègia de Recursos materials i instal·lacions..... | 20 |
| 4.2 Pla De Recursos Humans..... | 22 |
| 4.2.1 Organigrama i llocs de treball..... | 22 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.2 | Estrategia de Recursos Humans..... | 24 |
| 4.2.3 | Estructura de costos salarials. | 24 |
| 5 | PLA FINANCER..... | 25 |
| 5.1 | Estratègia financera..... | 25 |
| 5.1.1 | Objectius financers | 25 |
| 5.1.2 | Obtenció i captació de recursos | 25 |
| 5.1.3 | Planificació de la tresoreria | 26 |
| 5.1.4 | Política de remuneració de capital | 27 |
| 5.1.5 | Política de finançament a curt i llarg termini | 27 |
| 5.1.6 | Rendibilitat econòmica | 28 |
| 5.1.7 | Rendibilitat financera | 28 |
| 5.1.8 | Cost de Finançament | 29 |
| 6 | IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS | 30 |
| 6.1 | Mesures internes: | 30 |
| 6.2 | Mesures externes: | 30 |
| 7. | ANÀLISI INTERN DAFO | 31 |
| 8. | BASES PER LA CONTINUACIÓ DEL PROJECTE..... | 32 |
| | CONCLUSIONS | 32 |
| | VALORACIÓ | 33 |
| | AUTOAVALUACIÓ | 34 |
| | OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE (ODS)..... | 34 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 35 |

Resum

L'objectiu principal d'aquest projecte és la recerca d'un model de negoci diferenciat dels competidors, planificant inicialment el desenvolupament de la gestió d'un gimnàs. Definint totes i cadascuna de les polítiques prioritàries, quantificant les inversions necessàries per a dur a terme el projecte i la definició d'una estructura financera sòlida que tingui capacitat d'assolir amb èxit la iniciativa.

Un altre dels objectius principals contempla la gestió de l'empresa durant tres exercicis dins d'un marc competitiu, demostrant que té la capacitat per la qual ha estat dissenyat i que reflexi la seva identitat, que no és un altre que l'assoliment d'objectius i acompliment de previsions.

Per poder satisfer les necessitats dels potencials clients, WayGym s'identifica per una sèrie de productes i serveis que compleixen uns alts estàndards de qualitat. La seva identitat es compon per oferir un preu assequible per als perfils que el centre identifica com a clients potencials, unes instal·lacions que atorgaran el màxim confort als clients i un equipament de darrera generació que s'adapta a les diferents condicions físiques dels diferents segments de clients del centre, que els permetrà la seva evolució física, sempre adaptant-se a l'acompliment de les diferents fites personals, que pugui tenir cada client.

WayGym compta amb una estructura competitiva de professionals dins la seva organització. Composada per una pluralitat de perfils amb capacitats i habilitats diferents que es complementen entre si tals com: entrenadors especialitzats en desenvolupament muscular, monitors de fitness i activitats dirigides, monitors d'activitats aquàtiques i natació, fisioterapeutes especialitzats en lesions esportives... Amb aquesta diversitat de perfils, WayGym pretén donar un servei integral tant de fitness com de wellness, i que el client senti que és una part més dins l'engranatge de l'organització, i que a més pugui percebre que el centre és quelcom més que una empresa, i ell un client, sinó que a través de les relacions entre els dos, es garanteixi la fidelització del client, que aquest s'identifiqui amb la filosofia i la identitat del centre, per a que la relació entre ambdós sigui llarga i profitosa.

Al llarg d'aquest projecte es mostrarà l'anàlisi de l'entorn on s'emmarca WayGym, la identificació dels competidors i les estratègies que li permetran adaptar-se a les fluctuacions del mercat condicionades per diferents factors tals com: preu, demanda, oferta i satisfacció dels clients. A banda de les necessitats eminentment bàsiques per l'explotació d'un negoci d'aquesta magnitud: Inversions, captació de recursos financers, anàlisi dels comportaments econòmics, correccions de les desviacions respecte la planificació, mesures d'impacte per assolir els objectius dins el marc estratègic i uns nivells de rendibilitat econòmica-financera, que assegurin una solidesa de capital, que garanteixi a WayGym un recorregut i expansió a llarg termini, més enllà dels tres anys analitzats.

Abstract.

The main aim of this project is the creation of a business model for a gym. The project will cover the different policies, it will quantify the necessary funding and it will define the financial structure to assure the feasibility of the model in a short, medium and long term. On that regard the project works with a 3 year projection in a very competitive environment. Such environment is conceived as the testing bench to demonstrate that not only the project is capable to pursue and reach strategic objectives, but also to preserve its identity.

In order to satisfy prospective clients needs, WayGym, as it is named, pretends to be identified with high quality products and services. Its identity is based on competitive subscriptions, high confort facilities and state of the art equipment that should clients let reach the training objectives.

The competitiveness of WayGym also reaches its human structure. Its staff is, profilewise, widely diverse with complementary competences and aptitudes such as: trainers majoring in muscular development, fitness trainers, swimming trainers, physiotherapists with major on sport injuries... Such diversity on professional profiles lets WayGym to provide a complete fitness and

wellness service, making the client feel as an important part of the gears of the organization. Such understanding of the relationship is conceived to assure the the loyalty of the client and its identification with the culture of the organization; at the end a long term relationship.

Throughout the paper, a detailed environment analysis will be set and the competitors and the strategies that will WayGym get adapted to market fluctuations - defined by price, demand, offer, client satisfaction - will be identified. Along side that, minimum required management needs will be also tackled: working capital requirements, long and short term financing strategies, cyclical economic behaviours, adjustments on the forecasts, actions to reach strategic objectives and forecasted levels of ROI and, last but not least, the required business soundness that ensure the long term feasibility and expansion of the project further more than the first 3 years of projection that has been initially taken as assumption.

INTRODUCCIÓ

L'objecte d'aquest treball de fi de grau, es focalitza a la planificació, execució i posada en marxa d'un projecte simulat d'un negoci predeterminat anomenat centre esportiu i el seu anàlisi de viabilitat en un entorn competitiu a on es durà a terme pràctiques de control i correcció de les desviacions respecte del marc estratègic establert.

La informació que es plasmarà en aquest document, reportarà una font de coneixement i clarificació de la identitat de l'organització i que té per destinataris als diferents individus que mantindran una relació comercial, com proveïdors, a les AA.PP. i a les entitats financeres amb l'objectiu d'obtenir una font de finançament a més dels indicadors clau i essencials necessaris per la consecució d'un projecte d'èxit

Justificació

A l'hora de triar el tema sobre el que realitzar el treball de final de grau, la modalitat CANVAS de pla d'empresa, no permet triar la temàtica. Sinó que al basar-se en la planificació, posada en marxa i evolució d'una empresa, en un entorn simulat durant un període de temps de tres anys, la temàtica ve donada pel propi simulador. En aquest cas s'havia de crear un gimnàs: Planificar-lo, fer-lo funcionar, interactuar amb clients i competència... Fins a arribar a un resultat que fos el més profitós possible per a l'empresa.

El que sí que ens ha permès aquesta modalitat, és crear el tipus de gimnàs que volíem i dotar-lo d'una personalitat pròpia que el fes diferent a l'àmplia oferta existent dins l'entorn on opera el nostre centre. Des del primer moment vàrem decidir seguir la famosa frase de Warren Buffet "Preu és el que pagues, valor és el que reps". convertint-la durant tot el temps que ha durat el projecte en el nostre mantra. Hem volgut desenvolupar un gimnàs on pagant una quota mitjana, el retorn percebut pel client, en tant en quant a serveis, activitats i tracte personalitzat per part de tots els empleats del centre, fos molt major al preu de la quota mensual.

La idea que un gimnàs és un model de negoci altament viable (com quedarà palès en aquest pla d'empresa), parteix de l'interès creixent del nostre entorn per millorar tant la seva salut, com la seva l'aparença física. El fet d'estar en forma com a part fonamental d'estar saludable és un pensament cada cop més inculcat dins la societat actual. Aquesta manera de pensar, és el que ha empès a un gran nombre de població (de diferents segments), a acudir de forma regular a clubs esportius i gimnasos, ja que la pràctica de l'esport ha deixat de percebre només com a exercici físic, sinó que ha esdevingut un estil de vida, no només relacionat amb la salut, sinó també amb el benestar i les relacions socials de les persones.

Objectiu i abast

L'objectiu principal del present projecte, pretén clarificar i identificar les possibilitats potencials que un centre esportiu pot oferir a un nombre determinat de individus estamentats en segments o perfils que es situen a un districte determinat i conjunturalment pretén aconseguir altres clients emplaçats a altres districtes i amb la presència de altres competidors.

Per la consecució de les fites proposades s'estructura el marc competitiu i pla estratègic de la següent manera;

- Formulació i raonament de l'estratègia de segmentació escollida, Després d'analitzar la situació convergent del mercat conformada per diversos competidors i les necessitats no cobertes, l'equip ha estudiat el comportament dels segments potencials i com es comporten davant dels estímuls que previsiblement es pensa que podria portar a una estratègia d'èxit.
- Identificació de preferències significatives que poden ser necessàries per la penetració al mercat d' aquest segment i que es pretén maximitzar per aconseguir el màxim volum de clients potencials.
- Localització i identificació de competidors potencials i establiments de un marc competitiu que ressenyi els elements diferenciadors respecte de la resta ates la ubicació del centre, s'entén com a competència directa els dos gimnasos situats al mateix districte que en nostre (districte 2). Que seran el competidor 3 i el competidor 6.
- Demarcació de l'àmbit d'actuació i desenvolupament d'activitats, Una vegada fixats els objectius dels segments, es proposa una selecció de districtes que puguin respondre a la demanda i necessitats dels perfils coneguts.
- Pla de màrqueting que recull la selecció i presa de decisions que compren les accions de promocions, fonamentat directament amb el nivell de pes es vol prioritzar als segments, per tant, selecció de imputació de partides que formen el volum de pressupost assignat a les accions comercials de màrqueting per donar a conèixer tant el centre con la imatge de marca i la seva identitat han estat planificades de manera ascendent i incremental

1 MODEL DE NEGOCI

1.1 Missió, visió i valors

La **missió** del centre esportiu WayGym és oferir serveis i activitats esportives de qualitat, per tal de promoure la pràctica esportiva i els hàbits de vida saludables a totes les edats i nivells de condició física. A l'hora que es garanteix el funcionament del centre en base a alts estàndards de productivitat i qualitat del servei, de forma que es promogui la satisfacció de les necessitats dels clients i usuaris, la seva fidelització i l'atracció de nous. tot això des d'una relació focalitzada en l'honestedat, la proximitat, la cordialitat i la professionalitat.

D'altre banda la **visió** de WayGym és arribar a ser un referent en la gestió i la promoció de l'activitat física-esportiva de qualitat, tan des del punt de vista de la salut com en el del rendiment esportiu i l'oci. Mitjançant la funcionalitat i l'atractiu de les seves instal·lacions, i especialment per la professionalitat i l'exquisit tracte dels seus col·laboradors vers a clients i usuaris. Amb el màxim objectiu d'acompanyar-los i guiar-los per a que assoleixin les seves fites, sempre connectant-ho amb la motivació.

WayGym des del moment de la seva constitució ha volgut establir una sèrie de **valors**, els quals tindran un impacte directe en la gestió de la companyia i la seva consolidació a llarg termini. Així doncs els valors que regiran l'activitat del centre són:

- Atenció personalitzada: Objectiu prioritari serà el conèixer què és el que volen els nostres clients, per tal de poder oferir-los serveis a mida de les seves necessitats.
- Professionalitat: Actuar sempre amb competència, eficàcia i sensibilitat en el servei al client i usuari. Des de la gestió, fins a la impartició de classes i serveis, es vetllarà per fer-ho amb professionals preparats, que aportin el millor d'ells mateixos.
- Treball en equip: L'equip del centre estarà format per professionals de l'esport, la nutrició i la fisioteràpia, per tal de donar un servei integral a les necessitats dels nostres clients.
- Qualitat: Compliment o superació de les expectatives dels clients, on el valor del servei es percebi per sobre del cost.
- Passió per la feina, la innovació i el desenvolupament: L'equip està motivat pel projecte, en allò que es du a terme i com es du a terme, en la millora continuada i en l'aportació de noves visions i eines que enriqueixin l'àmbit esportiu, des de solucions tecnològiques a nous serveis oferts.
- Honestedat: Pensar i actuar d'una manera justa, recte, responsable, confiable i íntegra.

1.2 Model de negoci Canvas

1.2.1 Segment de clients

la situació convergent del mercat conformada per diversos competidors i les necessitats no cobertes, l'equip ha estudiat el comportament dels segments potencials i com es comporten davant dels estímuls que previsiblement es pensa que podria portar a una estratègia d'èxit Com s'observa en l'annex 2 (pàgina 5),

Respecte dels esportistes, s'ha apreciat una sèrie de preferències significatives que poden ser necessàries per la penetració al mercat d'aquest segment i que es pretén maximitzar per aconseguir el màxim volum de clients potencials. L'esportista disposa de uns hàbits de freqüència continuada de participació de pràctiques d'exercicis i socials i això comporta que estigui associat a uns estàndards elevats tant d'instal·lacions com de les activitats previstes.

Aquestes motivacions també són compartides amb segment aficionats, fet que ha estat determinant per la consecució de sinergies creant un aprofitament òptim dels recursos disponibles, la viabilitat de la inversió i el retorn que ens podran obtenir per part dels usuaris en forma de comoditats i un retorn en forma de rendiments econòmics generats pel cicle d'exploració

El segment dels aficionats són individus que utilitzen el gimnàs per a mantenir-se en forma, la seva assistència és menor que la dels esportistes (un o dos cops per setmana, poguent-hi haver setmanes en que no hi assisteixen), quan hi van tenen preferència per les activitats dirigides, i valoren a l'hora de decantar-se per un o altre centre, tan la qualitat de les instal·lacions, com la qualitat i quantitat d'activitats dirigides.

Fixant-nos en la demanda potencial per segments constatem que la majoria de clients potencials del centre pertanyen a aquests dos sectors

L'estimació prevista de sobre els segments de demanda per concentrar les activitats de promoció, està distribuït segons els paràmetres estimats a la prioritització de segments, és per tant que s'ha seguit la mateixa escala per poder aprofitar tota l'estructura creada al voltant de les instal·lacions i qualitats de l'edifici. Com s'observa en l'annex 2 (pàgina 5),

1.2.2 Proposta de valor

La proposta de valor que WayGym te ofertada als seus socis, es basa a una sèrie de objectius establerts i que tenen com a compliment dins un marc estratègic, sempre ~~mantenint una alineació del serveis que actualment ofereix al centre amb el client final, és~~

a dir; el Soci i les seves necessitats que han de ser cobertes, per tant la proposta de valor s'estructura de la següent manera

- Preu

La selecció de les diferents quotes que s'assignen a els segments del centre, ha sigut objecte d'estudi fonamentat a l'índex de preus que la competència te estipulat als seus centres, per tant tot i que Waygym ha focalitzat els seus objectius als segments esportistes i aficionats, i que aquests segments no consideren molt rellevant els preus marcats per un centre determinat, s'ha fixat una selecció de preus de quotes amb tendència creixent amb un ritme mitja del 6% interanual. Aquesta mesura permet mantenir-se per sota els seus competidors de districte i un preu assumible pels clients del tram d'edat 25-45 anys

- Proper i bona comunicació

Malgrat que el districte 2 no és el més ben comunicat de la ciutat, sí que té bones comunicacions amb el centre, de manera que els clients d'aquest districte, podran arribar de forma còmoda al centre, a banda que el local disposa de 45 places d'aparcament que seran posades a disposició dels nostres clients, prioritzant les necessitats de les persones de fora del districte on es troba el gimnàs.

- Equipament

El centre coneix que els clients necessiten equipament d'última tecnologia i es un valor afegit per oferir als seus potencials clients un centre amb unes instal·lacions, equipaments i equip humà superior a la mitjana, a un preu competitiu. S'emfatitzarà també en la besant més lúdica i social del centre oferint als clients màquines per treballar els trens inferior

- Benestar i recuperació

la importància d'aquest serà el mínim estipulat per un centre d'aquests metres quadrats, ja que el segment de persones que acudeixen a un centre esportiu per prescripció mèdica o per necessitats de recuperació, no és a priori el públic objectiu de WayGym. Malgrat aquest fet aquest departament estarà format per 3 fisioterapèutes que treballaran els problemes físics que puguin tenir els clients del centre, elaborant i aplicant tractaments específics així com realitzant rehabilitacions. localitzacions on els sigui fàcil socialitzar i esbargir-se, (Solarium i unes àmplies zones comuns).

1.2.3 Canals

Atès els tipus de clients que el centre té, emplena els mètodes i canals de contacte amb els seus clients a través de Buzoneo, s'ha considerat que el destinatari principal d'aquestes accions han quedat pomenoritzades i reduïdes a les persones que integren la 3 edat. d'aquesta manera es preveu reduir el cost que comporta aquest servei i aconseguir de manera residual l'acció i captació comercial de aquest perfil, Publicitat a internet; Els segments esportistes i aficionats es situen al umbral de 20-55 anys i per tant, s'avalua amb quin grau d'èxit pot impactar una campanya de accions comercials a internet mitjançant banners Mailing, Aquesta acció s'ha vist reduïda com una opció d'èxit ates les polítiques de privacitat que normalment susciten una problemàtica per fer arribar correctament l'acció comercial, patrocini; es contempla la possibilitat de sinergies amb partners que poden estar formats amb proveïdors, clients o altres entitats que mantinguin una relació conjuntural

1.2.4 Relació amb els clients

- La relació que el centre manté amb els seus clients o socis, s'instrumenta a través d'estudis morfològics preliminars a on s'estableix una primera toma de contacte per determinar quines son les necessitats que s'han de satisfer.
- Entrenament i desenvolupament estratègic del aprofitament de les capacitats personals de cada soci a través del programa de preparació integral que el centre disposa i que son portats a terme pels professionals contractats.
- Horaris adaptats a les necessitats de cada soci, replicant les activitats que el centre disposa a diferents horaris per la conciliació familiar, laboral i social.
- Planificació d'activitats segons les preferències; WayGym es compromet a crear programes d'entrenament multidisciplinars i de diferents intensitats, dificultats físiques, i de temps reduït per a que sigui assumible pel soci.
- WayGym s'estructura al voltant de la innovació i de la excel·lència i per això els seus esforços estan focalitzats a la millora contínua tant als processos de assessoria dietètica com d'entrenaments

1.2.5 Fluxos d'ingressos

Les principals fonts d'ingressos de WayGym estan determinades per les quotes que es repercuteix mensualment al soci, la quota de entrada en concepte de matrícula i altres ingressos atípics com l'ús de taquilles i tovalloles,

La selecció de les diferents quotes que s'assignen a els segments del centre, ha sigut objecte d'estudi fonamentat a l'índex de preus que la competència te estipulat als seus centres, per tant tot i que Waygym ha focalitzat els seus objectius als segments esportistes i aficionats, i que aquests segments no consideren molt rellevant els preus marcats per un centre determinat, s'ha fixat una selecció de preus de quotes amb tendència creixent amb un ritme mitja del 6% interanual.

L'objectiu d'aquesta fixació de preus es la recerca de assoliments d'una xarxa ample de clients inicialment i mantenir una solidesa i fidelitat dels mateixos, sempre marcant uns preus inicials per davall dels competidors directes al districte 2 i buscant absorbir els clients residuals que no tenen unes necessitats satisfetes per la qualitat percebuda o preus fixats. D'altre banda, aquesta mesura s'extrapola als districtes 1 i 3

Per establir el preu d'inscripció al centre (matrícula), es pren com a referència el preu que els competidors directes de WayGym, tenen establerts. Entenem com a competència directa els competidors 3 i 6, ja que són els que estan situats al mateix districte què WayGym

1.2.6 Actius clau

Per waygym, i la seva identitat que es fonamenta a la recerca de l'excel·lència i l'establiment de uns pilars que mantinguin la capacitat dels processos de millora continua, estableix un model de negoci que permeti cadascun dels elements integradors desenvolupar-se.

- **Actius de infraestructures** Instal·lacions i màquines de darrera generació. Sala Fitness; 1200m2 designats, representa un 27% de la quota total i la més gran de totes les instal·lacions, Piscina 600m2 designats, representa un 14% de la quota total de superfície assignada, Squash-Padel El target principal. Els esportistes i aficionats tenen una tendència alta a fer ús d'aquestes instal·lacions. Sales activitats 600m2 designats i representa un 14% de la quota total de superfície assignada Fisioteràpia i recuperació i zones comuns.
- **Actius de Capital:** s'ha considerat fer una aportació de capital quantificada a 500.000€ que representa un 13,6% del passiu total i minoritzar l'impacte de desemborsament que han de realitzar els socis i a mes per no comprometre en

excés el seu patrimoni personal i "préstec a Llarg termini", que representa un 81% del passiu total i es quantifica a 2.985.370€. La raó del pes de aquesta partida, es fonamenta a les bones condicions i flexibilitat que s'ha oferit al moment de la seva constitució, és a dir; el interès del 6%,

- **Actius de personal;** La superfície del centre és de 4.800m², de forma que per dimensionar la plantilla ens basarem en el dimensionament d'un centre de 5.000 m². Així doncs la plantilla de WayGym quedarà composta per:

-Direcció: Hi hauran dues persones encarregades de l'organització el centre. Els membres d'aquest departament seran qui definiran les polítiques comercials a seguir, qui gestionaran al personal i els encarregats de tot el referent als resultats econòmics del centre

-Recepció - Comercial; aquest departament a banda d'atendre i registrar als nous socis, també seran els encarregats de captar nous clients, així com de fidelitzar els clients que pertanyen al centre

-Assessor - Monitor: Aquest departament és el puntal fonamental per a l'èxit del model de negoci, ja que els seus membres seran els encarregats tan de programar les activitats personals dels clients que ho requereixin, dur a terme la totalitat de les activitats dirigides, i ser les persones responsables de la sala de fitness. Són doncs els empleats que tindran un tracte més directe amb els clients, i seran qui poden marcar la diferència front altres centres competidors

-Manteniment i Neteja: El personal d'aquest departament seran els encarregats de mantenir el bon estat de les instal·lacions i de l'equipament, així com de la neteja dels centres.

-Fisioteràpia: El dimensionament d'aquest departament serà el mínim estipulat per un centre d'aquests metres quadrats, ja que el segment de persones que acudeixen a un centre esportiu per prescripció mèdica o per necessitats de recuperació

1.2.7 *Activitats clau*

Les activitats que es fonamenten com clau al desenvolupament de model de negoci a WayGym recau a el nombre d'activitats que ofereix el centre esportiu que varien depenent de la tipologia de cadascuna d'elles i el grau d'interès que hi manifesten els segments en que el centre determina com a la seva demanda potencial. És a dir; Aeròbic, Aquagym, Yoga, Danza zen, Sport fitness, Pilates, Spinning. Organització d'activitats esportives i recreatives fora del gimnàs. Oferta diversa, enfocada als gustos clients

1.2.8 *Partners*

A aquest punt, s'agrupen els principals partners que WayGym considera com claus al voltant del seu model de negoci.

- **Aliances amb comerços de nutrició i equipament esportiu;** A aquest perfil de partner, es un de les claus pel desenvolupament de sinergies estratègiques que permet obtenir un feedback entre els clients, el centre i els comerços a partir de recomanacions de suplementos necessària per dur a terme les pràctiques d'entrenament.
- **Socis del centre** ; Establir un vincle personal i de confiança amb el client que reporti informació continua per tal d'augmentar el vincle d'una organització, anar al gimnàs ha de ser una experiència, quelcom més que practicar esport. Cuidar la marca, associant-la només amb conceptes que li aportin valor.
- **Proveïdors;** Per acompliment d'objectius dins del marc estratègic, és necessari l'aliança amb agents externs que puguin garantir el proveïment de productes d'alta qualitat, es busca a mes que cost que representa pel centre es pugui aconseguir a un preu

competitiu i que tingui una absoluta incidència als clients i puguin percebre a l'experiència de gaudir tots els serveis disponibles.

- **Equip comercial;** aquest departament a banda d'atendre i registrar als nous socis, també seran els encarregats de captar nous clients, així com de fidelitzar els clients que pertanyen al centre. Com que l'evolució en el nombre de socis, s'ha planificat com a creixent, el nombre de partners que han de garantir aquest creixement es ostensiblement sensible de créixer a mesura que el centre mantingui un ritme positiu

1.2.9 Costos

A aquest apartat, es tracta d'identificar tots els costos que intervenen al cicle d'explotació i que per tant son necessaris per desenvolupar un rendiment normal i efectiu de la posada en marxa i del recorregut empresarial del centre, per tant seran sensiblement afectes a l'activitat els costos que es detallen a continuació: Bugaderia i neteja manteniment activitats subministraments màrqueting Sous i salaris Formació del personal i costos generals.

2 ANÀLISI DE L'ENTORN

2.1 Anàlisi de l'entorn específic

A continuació durem a terme un anàlisi de l'entorn específic on operarà WayGym, el centre s'ubicarà en una ciutat d'un milió d'habitants, organitzada en quatre districtes.

- Districte 1: Centre de la ciutat, districte ben comunicat amb la resta de districtes. Amb nivell socioeconòmic alt.
- Districte 2: Districte perifèric de la ciutat, que està evolucionant al nou barri de moda de la ciutat. El perfil de persones que l'habiten són prioritàriament joves amb un perfil socioeconòmic mig-alt. E districte està ben comunicat amb el districte 1, i no massa ben comunicat amb la resta de districtes.
- Districte 3: És el districte amb el menor nivell socioeconòmic de la ciutat, els seus habitants pertanyen a la classe treballadors. El districte està ben comunicat amb el districte 1, i no tan ben comunicat amb la resta de districtes.
- Districte 4: És el districte amb major nivell socioeconòmic de la ciutat i també el més poblat. Està molt ben comunicat amb el districte 1, i no tan ben comunicat amb la resta de districtes.

Es pot observar en detall la distribució de la població per districtes i la seva distribució segons l'edat, a l'annex 3 (pàg. 5)

2.1.1 Intensitat de la competència actual.

La companyia ha decidit dur a terme la seva activitat al Districte 2 de la ciutat, L'elecció d'aquest districte, està fonamentada per la quantitat de persones del tram d'edat comprès entre els 25 i els 55 anys que resideixen en aquest districte i que respon al tipus de client al que es dirigeix WayGym. La seva ubicació previsiblement ens permet absorbir nous clients d'altres districtes atès la bona comunicació amb el centre i proper dels altres districtes.

En el moment en que WayGym, es disposarà a obrir el seu centre en el districte 2, ja hi han situats dos centres esportius que entenem com a competència directa. Veure annex 4 (pàg. 6).

- El competidor 6: No el considerem com a una amenaça directa ja que basa la seva estratègia en el preu més que en la qualitat. Les seves instal·lacions i la qualitat dels equipaments són mitjans, compensant la no excel·lència del centre en el baix preu tant de la matrícula com de la quota mensual. Malgrat tot és un centre esportiu ubicat en el mateix espai que WayGym, per tant se l'haurà de tenir en compte.
- El competidor 3: Sí que el considerem una amenaça directa del nostre centre, ja que basa la seva estratègia en la millora constant de les seves instal·lacions, pel que resultarà un atractiu per a un ampli ventall de la demanda potencial. Malgrat aquest fet la idiosincràsia del local escollit per WayGym, un ampli local amb un nivell de conservació excel·lent, a banda de les obres de millora dutes a terme i els equipaments triats. Doten al nostre centre esportiu de característiques molt atractives pel públic objectiu del "competidor 3". A banda s'ha decidit seguir una política de preus molt ajustada i per sota del preu del nostre competidor directe, de manera que previsiblement podrem assolir part de la seva quota de mercat.

Podem concloure doncs que la intensitat de la competència és mitjana, degut a que es tracta d'una zona en desenvolupament dins la ciutat. Aquesta intensitat de la competència pot anar augmentant a mesura que el districte 2, vagi desenvolupant-se hi vagi augmentant el nombre d'habitants del mateix. A banda que les barreres d'entrada són més aviat baixes, més enllà de la important despesa inicial que s'ha de dur a terme abans d'iniciar l'activitat.

2.1.2 *Amenaça de nous competidors*

A banda d'individus del nostre propi districte, les previsions ens indiquen que una bona part dels clients potencials arribaran dels altres districtes de la ciutat, seran persones doncs amb característiques similars a les anteriorment descrites. Aquest fet però és un arma de doble tall, ja que part dels clients potencials del centre poden a l'hora decidir-se per acudir a un centre ubicat en altres districtes de la ciutat.

Com s'ha mencionat anteriorment el sector en que opera el nostre centre no té unes barreres d'entrada massa grans, la major que existeix és el volum d'inversió a realitzar abans d'iniciar l'activitat. Per tant l'amenaça d'entrada de nous competidors és alta, no només en el nostre districte sinó dins el global de la ciutat.

Aquest fet s'ha pogut constatar ja en el primer any d'activitat de WayGym, quan l'oferta de centres esportius a la ciutat s'ha incrementat en quatre nous centres (a banda de WayGym). Veure annex 5, (pàg.6) . Els quatre competidors estan situats al districte 4 de la ciutat, però malgrat aquest fet part de la quota de mercat del districte 2, s'ha decantat pels nous centres del districte 4.

Així doncs si ens fixem en els cinc segments de clients potencials del districte on està ubicat WayGym, ens adonem que els següents percentatges, s'han decantat per un dels nous competidors, situat en un districte diferent (districte 4). Els percentatges de clients potencials perduts en front a nous competidors són:

- Esportistes: Un 15,70% de clients potencials del centre es decanta per un nou competidor.
- Aficionats: Un 14,75% de clients potencials del centre es decanta per un nou competidor.
- Sèniors: Un 15,21% de clients potencials del centre es decanta per un nou competidor.
- Executiu: Un 14,95% de clients potencials del centre es decanta per un nou competidor.
- Recuperació: Un 14,96% de clients potencials del centre es decanta per un nou competidor.

A l'annex 6 (pàg.6), es pot analitzar de forma detallada, aquesta pèrdua de clients potencials.

2.1.3 Poder negociador dels clients

El servei que ofereix WayGym, no és un producte de primera necessitat, fet que incrementa el poder negociador dels clients.

De fet s'ha constatat aquest poder negociador alt dels clients, arran de l'anàlisi dels primers anys d'activitat del centre. Va quedar palès que, la ràtio d'ocupació real del centre (50,7%) estava molt per sota de les previsions fetes (80%) durant la planificació. Una de les mesures que millors resultats va tenir per augmentar aquesta ràtio fou, el rebaixar el preu de la matrícula de 50 a 30€. (El preu de 30€, és el més baix tant de la competència del nostre districte com de la resta). Una vegada realitzat aquest ajustament (entre d'altres), la ràtio va augmentar fins el 92% d'ocupació.

Veiem doncs que una gran part dels clients, tenen una alta sensibilitat al preu i no disposen de la seva fidelitat a un centre determinat, sinó que aniran variant segons les seves necessitats puntuals. La gran oferta de centres esportius a la ciutat i les similituds entre ells, no fan res més que afavorir, aquest poder negociador dels clients.

2.2 Punts clau i avantatge competitiu.

Finalitzat l'anàlisi sobre l'anàlisi de l'entorn, podem extreure una sèrie de punts claus que representaran un avantatge competitiu per a WayGym.

- Instal·lacions i equipament de darrera generació.
- Forta implicació per part de la totalitat del personal amb el projecte.
- Situació geogràfica estratègica, en un districte en ple desenvolupament.
- Ser conscients del valor dels intangibles (comunicació, disseny corporatiu, atenció al detall).
- Establir un vincle personal i de confiança amb el client (anar al gimnàs ha de significar quelcom més que la simple pràctica de l'esport, sinó que ha de ser una experiència per si mateixa).
- S'entén que el valor de marca s'ha de cuidar, associant-la només amb conceptes que li aportin valor.

El principal objectiu del centre esportiu, és el poder atendre de forma àgil, creativa i amb un preu ajustat les necessitats que pugui tenir el públic objectiu del centre, sense oblidar-nos d'un tracte personalitzat, amb un assessorament diferent depenent dels objectius i necessitats que cada client pugui tenir. L'objectiu final de la companyia de que cada client tingui la percepció de ser únic, per d'aquesta forma poder anar un pas més enllà en la satisfacció de les seves necessitats.

Un altre de les avantatges competitives del centre, és la seva implicació en la vida del districte on està situat realitzant acords comercials amb comerços de proximitat, que garantiran al centre la creació de sinergies entre els centres col·laboradors.

Finalment només mencionar, que des del moment d'iniciar la seva activitat WayGym, ha estat plenament conscient que conviu i es relaciona de forma dinàmica amb la comunitat del districte 2 on ha establert el centre, i de forma més indirecta amb la resta de comunitats de la ciutat. Al ser part intrínseca d'aquestes comunitats, és voluntat del centre dur a terme projectes concrets que puguin afavorir d'alguna forma la comunitat a la que pertany. Potser no a curt termini, però

sí que en un període de temps més llarg totes aquestes accions dutes a terme per WayGym, arribaran a ser un avantatge competitiu front a la competència.

És per tant, que es vol posar de manifest la gran rellevància a la determinació del districte elegit inicialment. Una vegada analitzats tots els districtes disponibles, previsiblement el Dist. 4 semblava el més atractiu per iniciar l'activitat per les seves característiques, per les dimensions i per la població i per tant per la capacitat de absorbir bona part de la quota de mercat, Al marc de una estratègia competitiva es va considerar que la resta de competidors previsiblement elegirien aquest districte i en conseqüència es trobaria saturat i massificat el mercat i la seva quota potencial de socis potencials.

La intenció de l'equip era alinear-se a una avantatge competitiu i desmarcar-se de la resta de competidors establint un element diferenciador, per tant es va decidir que la millor opció era el districte 2 ates la situació geogràfica privilegiada, la quota potencial que es podria absorbir, i el seu nivell socio-cultural i poder adquisitiu, tots aquest indicadors va a correspondre absolutament amb el marc estratègic previst.

També es va constatar que efectivament tots els integrants van escollir el districte 4 i que en conseqüència van patir sensiblement els pormenors de absorbir una quota de mercat que es troba saturada.

3 PLA DE MÀRQUETING.

3.1 Estratègia de segmentació i posicionament.

Després d'analitzar la situació convergent del mercat conformada per diversos competidors i les necessitats no cobertes, l'equip ha estudiat el comportament dels segments potencials i com es comporten davant dels estímuls que previsiblement es pensa que podria portar a una estratègia d'èxit. Arribant a la conclusió que el core objectiu es fonamentarà dins el segment dels esportistes i els aficionats.

Respecte dels esportistes, s'ha apreciat una sèrie de preferències significatives que poden ser necessàries per la penetració al mercat d' aquest segment i que es pretén maximitzar per aconseguir el màxim volum de clients potencials. L' esportista disposa de uns hàbits de freqüència continuada de participació de pràctiques d'exercicis i socials i això comporta que estigui associat a uns estàndards elevats tant d'instal·lacions com de les activitats previstes.

Aquestes motivacions també son compartides amb segment aficionats, fet que ha estat determinant per la consecució de sinergies creant un aprofitament òptim dels recursos disponibles, la viabilitat de la inversió i el retorn que ens podran obtenir per part dels usuaris en forma de comoditats i un retorn en forma de rendiments econòmics generats pel cicle d'explotació.

El segment dels aficionats són individus que utilitzen el gimnàs per a mantenir-se en forma, la seva assistència és menor que la dels esportistes (un o dos cops per setmana, poguent-'hi haver setmanes en que no hi assisteixen), quan hi van tenen preferència per les activitats dirigides, i valoren a l'hora de decantar-se per un o altre centre, tan la qualitat de les instal·lacions, com la qualitat i quantitat d'activitats dirigides.

Fixant-nos en la demanda potencial per segments constatem que la majoria de clients potencials del centre pertanyen a aquests dos sectors. (Annex 7 pàg 6)

El nínxol de mercat a ocupar serà doncs, dels individus que es puguin englobar dins els segments abans mencionats, les necessitats dels quals no estiguin cobertes per l'oferta actual de centres esportius a la ciutat. ~~O que malgrat en el moment actual pensin que les seves necessitats estan~~

cobertes, poder-los oferir un plus tant que els faci replantejar-se el centre esportiu on acuden, i decantar-se finalment per l'oferta que els plantegem.

Aquest plus es basarà en l' oferir als nostres potencials clients un centre amb unes instal·lacions, equipaments i equip humà superior a la mitjana, a un preu competitiu. S'emfatitzarà també en la besant més lúdica i social del centre oferint als clients, localitzacions on els sigui fàcil socialitzar i esbargir-se, (Solarium i unes àmplies zones comuns).

Un cop iniciada l'activitat del centre, i a causa de no obtenir els resultats en quant a ocupació, previstos en la fase de planificació, s'analitzà el perquè d'aquesta desviació respecte les previsions d'ocupació. Es va constatar que la segmentació del gruix dels socis era molt diversificat, tal i com es pot veure a l'annex 8, pàg 6. Fet que motivà la decisió de rectificar i enfocar el gimnàs a un públic més ampli, on els diferents segments de possibles clients poguessin buscar allò que li demanen a un centre esportiu.

La conseqüència d'aquest re enfocament del centre, fou l'augment exponencial del nivell d'ocupació de WayGym (arribant a un 92% de la seva capacitat, inclús per sobre del planificat que era del 90%), i de forma indirecta els seus ingressos.

Cal fer esment a què una vegada analitzats els punts febles i forts, les debilitats i fortaleces dels competidors, s'ha projectat una distribució potencial de demanda sobre els districtes a on es pensa que la posició estratègica del centre pot tenir garanties de absorbir la quota de mercat, es preveu que la distribució de la demanda per districtes serà de:

Districte 1, Estimació de distribució percentual de la demanda al 30% ates la ubicació propera i les deficiències que presenten els competidors que s'han establerts

Districte 2, Estimació de distribució percentual de la demanda al 30% ates la ubicació propera i les deficiències que presenten els competidors i que s'ha reforçat les mancances que presenten aquests que s'han establerts al voltant de la zona del centre

Districte 3, Estimació de distribució percentual de la demanda al 20% ates la ubicació llunyana i les deficiències que presenten els competidors per tant es situa per davall els anteriors districtes.

Districte 4, Estimació de distribució percentual de la demanda al 20% s'ha analitzat el conjunt de les fortaleces i objectius que mostra el districte 4 i presenten una línia d'objectius diferents respecte de la prioritització de segment que s'ha establert pel nostre centre. És per tant que es pretén mantenir una posició conservadora i verificar els resultats obtinguts i plantejar la distribució segons el resultat.

Finalment esmentar que la distribució de la demanda per districtes en el tercer any d'activitat del centre ha estat: (veure annex, 12)

Districte 1 → 19% del totals dels socis de WayGym.

Districte 2 → 38% del totals dels socis de WayGym.

Districte 1 → 10% del totals dels socis de WayGym.

Districte 1 → 33% del totals dels socis de WayGym.

3.2 Producte.

La missió de WayGym, és oferir als potencials clients un centre amb unes instal·lacions, equipaments i equip humà superior a la mitjana, a un preu competitiu. Emfatitzant la vesant lúdica

i social del centre oferint als clients localitzacions on els sigui fàcil esbargir-se i socialitzar (Solàrium i àmplies zones comuns).

Els serveis que oferirà el centre són:

- Sala de fitness: 1.200 m². En aquesta sala es situaran la majoria d'equipaments de darrera generació del centre. Aquesta sala estarà sempre acompanyada per personal del centre (monitors), que ajudaran i aconsellaran als clients sobre l'ús de les instal·lacions, cara a maximitzar els resultats.
- Piscina: 600m². En ella es realitzaran tan activitats dirigides aquàtiques, com la pràctica de natació per part dels socis.
- Canxes Squash-Padel: 800 m². La majoria de segments de possibles clients del centre manifestaren interès, vers aquesta instal·lació.
- Sales d'activitats: 600m². La majoria dels segments de clients, manifesten interès per les activitats dirigides, es per això que WayGym destina una superfície àmplia per a dur-les a terme. Les activitats ofertades, aniran variant en funció de l'interès manifest pels clients, (veure annex 9 pàg.6) però actualment seran → Aeròbic, AquaGym, Yoga, Danza Zen, Sport Fitness, Pilates i Spining.
- Fisioteràpia i recuperació: 100m². Malgrat el centre no estigui enfocat vers el sector de la fisioteràpia, s'entén que en voler donar un servei integral als clients una part del centre ha de destinar-se a donar aquest tipus de servei.
- Zones comuns: 1.100m². Es destina un espai ampli a les zones comuns, ja que aquestes zones estaran utilitzades pel global de clients del centre. En tenir la voluntat de emfatitzar la vessant lúdica del centre, és important el disposar dels espais necessaris. Dins les zones comuns hi trobarem, el solarium de la piscina, o una cafeteria dins el centre.

Cara a millorar l'experiència dels clients, el centre oferirà la possibilitat de contractar un servei de guixetes i de tovalloles, per a que els clients no s'hagin de preocupar de dur el material necessari per a la pràctica de l'esport cada vegada que decideixin visitar el gimnàs, sinó que ho podran deixar guardat al centre.

Indicar finalment que els serveis oferts per WayGym, estaran adaptats a les necessitats específiques de cada client, ja que abans de fer-se soci es realitzarà una entrevista entre un responsable del centre i el client, on s'establiran les claus de que és el que el soci espera del centre, i el centre realitzarà un pla personalitzat adaptat a les necessitats de cada client.

3.3 Preu.

L'estratègia de preus seguida per WayGym és una estratègia de penetració en el mercat, segons la qual els seus preus seran lleugerament inferiors als de la competència directa.

Era fonamental per al centre tenir una ràtio d'ocupació d'aproximadament un 90% de la seva capacitat, de forma que es decidí que el preu de la matrícula seria inferior a la dels centres del seu mateix districte, i igual al centre amb matrícula més baixa de tota la resta de districtes. Amb aquesta mesura, s'ha volgut incentivar que nous clients s'acabessin decidint per inscriure's a WayGym.

El preu mitjà per als socis es fixà en una mitjana de 54€ mensuals. WayGym va decidir seguir una política de preus flexible, establint quotes diferents per a cada segment de clients, en funció de la sensibilitat al preu de cadascun d'ells. De forma que el sector sènior pagarà una quota inferior al que ho pot fer un soci classificat dins del segment dels esportistes.

Arran de l'inici de l'activitat del centre, ha quedat palès que aquestes mesures han estat eficaces tan per aconseguir el nivell d'ocupació desitjat, com per a obtenir un nivell d'ingressos adequat, que pugui garantir la continuïtat del negoci. (Veure annex, 10 pàg 8).

Cal puntualitzar que en els productes complementaris (servei de guixera, i de neteja de tovalloles), els preus s'han mantingut constants des de la fase de planificació (45€ i 50€ anuals respectivament). Aquestes dues iniciatives han funcionat correctament, atès que han repercutit de forma absoluta en la captació i retenció de clients.

3.4 Distribució.

Quan parlem de distribució, ens estem referint a l'element utilitzat per a que un producte arribi de forma satisfactòria al client, entenent-se doncs com al lloc físic o a l'àrea geogràfica on es distribuirà, promocionarà i es vendrà el servei.

Amb la finalitat de tenir un accés als clients, els canals de distribució de WayGym serà el propi centre, que és on estaran localitzats els punts d'atenció al públic (tant clients, com possibles nous clients). Es compta doncs amb un canal de distribució directe, ja que el local situat en el districte 2 de la ciutat, és on es duran a terme tots els serveis que ofereix el centre.

Veiem doncs que l'estratègia de canals de distribució que adoptarà WayGym, és una estratègia de canal únic.

3.5 Promoció.

A continuació es presentaran de forma resumida les diferents estratègies de promoció que durà a terme l'empresa.

Les opcions relatives a la promoció amb que podia comptar WayGym, eren: Buzoneo, Publicitat a internet, Mailing, Patrocini, Publicitat a mitjans massius. Durant la fase de planificació, es va decidir apostar en major o menor grau per tots els mitjans de promoció. Focalitzant els mitjans que es preveu tinguin un impacte major en el segments de clients que vol atraure el centre. Així doncs:

Buzoneo; La prioritització vers aquest mitjà fou mitja. Atès el nivell de prioritització de segment respecte els individus que componen "sèniors" s'ha considerat que el destinatari principal d'aquestes accions han quedat pormenoritzades i reduïdes a les persones que integren la 3 edat. d'aquesta manera es preveu reduir el cost que comporta aquest servei i aconseguir de manera residual l'acció i captació comercial de aquest perfil

Publicitat a internet; La prioritització vers aquest mitjà fou alta. Els segments esportistes i aficionats es situen al umbral de 20-55 anys i per tant, s'ha avaluat amb quin grau d'èxit podria impactar una campanya de accions comercials a internet mitjançant banners, anuncis emergents i altres accions i es considera que previsiblement seria molt positiu a aquest rang.

Mailing; La prioritització vers aquest mitjà fou baixa. Aquesta acció s'ha vist reduïda com una opció d'èxit ates les polítiques de privacitat que normalment susciten una problemàtica per fer arribar correctament l'acció comercial, a més els filtres de "spam" redueixen les oportunitats de

que finalment s'obre el correu electrònic. Es considera que el destinatari principal d'aquestes accions han quedat pormenoritzades i reduïdes

Patrocini; La prioritziació vers aquest mitjà fou mitja. Dins de l'estratègia de polítiques de màrqueting desenvolupades, s'ha contemplat la possibilitat de sinergies amb partners que poden estar formats amb proveïdors, clients o altres entitats que mantinguin una relació conjuntural, aquest patrocini podria be estar format campanyes de publicitat d'events esportius i d'esportistes relacionats amb els fisiculturisme i activitats de competicions de pàdel, ciclisme, tenis i altres.

Publicitat a mitjans massius; La prioritziació vers aquest mitjà fou alta, ja que aquesta acció es considera important atès que tindrà un impacte alt i molt general de manera homogènia.

Un cop WayGym inicia la seva activitat, es constata que la companyia disposa de suficient tresoreria per poder fer front a un augment de despeses. Essent conscients que, l'objectiu prioritari per cara a garantir l'activitat futura del centre, és augmentar la ràtio d'ocupació, prioritziant el fidelitzar els clients actuals, i tractar de seduir a clients que fins aquest moment no han tingut a WayGym com una opció. Per poder assolir aquest objectiu, es decidí augmentar la despesa en màrqueting passant dels 190.000€ de despesa dels anys 2019 i 2020 als 210.000€ de l'any 2021. El que representa un augment del 10% d'aquesta despesa.

A banda de l'augment de la despesa, es decidí també realitzar variacions en la prioritziació de les diverses accions de promoció disponibles. Així doncs el nivell de prioritziació de les accions finalment ha estat:

- **Buzoneo** → La prioritziació vers aquest mitjà és mitjana.
- **Mailing** → La prioritziació vers aquest mitjà és alta.
- **Patrocini** → La prioritziació vers aquest mitjà és alta.
- **Publicitat a mitjans massius** → La prioritziació vers aquest mitjà és molt alta.
- **Altres accions** → La prioritziació vers aquest mitjà és molt alta.

S'ha optat per aquesta l'escala de prioritziació, perquè cada tipus d'acció desperta l'interès d'un segment de clients determinats. Com que la realitat de la demanda ha demostrat que WayGym no desperta l'interès d'un sol segment sinó que la diversificació de clients per segment és elevada, les accions de màrqueting han de diversificar-se per arribar a quanta més població i més diversa millor.

Cal constatar dins de l'apartat de màrqueting, que el valor de marca del centre s'ha anat afiançant i creixent, durant aquest tres primers períodes el primer any (de 2019 a 2021).

Observem que el creixement ha estat constant en aquests anys passant d'un 31,20 a un 40,44, el que representa un percentatge de creixement de gairebé el 23%. Aquests augment del valor de marca experimentat per la companyia, ha ajudat a millorar la percepció que tenen sobre el gimnàs tan dels clients actuals com dels futurs, el que es traduirà a la pràctica en fidelització d'uns i l'augment de la ràtio d'ocupació dels altres. Tal i com queda palès a l'annex 13.

3.6 Estrategia Digital.

L'estratègia digital de WayGym representa un dels puntals fonamentals dins d'aquest pal de màrqueting, ja que representarà una de les principals plataformes de comunicació entre el centre i el seu públic objectiu, ja que el mon virtual és part del dia a dia d'aquest. Així doncs l'estratègia digital de WayGym es fonamentarà en les següents accions:

- Pàgina web pròpia: Aportarà el màxim d'informació útil possible per als clients, tals com els horaris de cadascuna de les activitats del centre, els monitors que imparteixen dites activitats, possibilitat d'agafar cita online per al servei de fisioteràpia, per a "personal trainers"... Les ofertes, i les accions puntuals del centre, estaran explicats a la web. Amb aquestes accions es busca que la web per si esdevingui en un valor afegit cara als clients.
- Enviament de newsletters: Aquesta és una forma molt directe de comunicar novetats, activitats, serveis, promocions. Algunes accions que es realitzaran amb aquest mitjà són:
 - Campanyes per a captació de nous clients.
 - Campanyes temporals segons l'època de l'any.
- Campanyes Adwords: Per a obtenir una òptima presència en els principals buscadors (Google), les campanyes PPC (pagament per clic), ajudaran a optimitzar la visibilitat del centre, principalment en els primers anys d'activitat.
- Presència activa a les principals xarxes socials (Facebook, Twitter, Instagram): Amb contingut propi, rellevant i d'interès per als clients del centre. S'utilitzaran aquests mitjans per a promocionar accions que dugui a terme el gimnàs.

4. PLA DE DE RECURSOS HUMANS I MATERIALS.

4.1 Estratègia de Recursos materials i instal·lacions.

WayGym per a dur a terme l'activitat els principals recursos materials que necessitarà són: Un local on dur a terme l'activitat i els equipaments necessaris per a poder dur a terme les diferents disciplines i esports dins l'oferta del gimnàs.

La identitat d'aquest projecte està marcat per una inversió conservadora i continuista que tingui capacitat per mantenir a un horitzó temporal de 3 anys mínim, la capacitat de generar rendiments d'explotació per poder suportar tota la inversió generada, és per tant: que es decideix per escollir el LOCAL 5 del districte 2, amb un règim de lloguer de 18.000€ mensuals (*i previsiblement amb una futura opció de compra*) per minimitzar l'impacte que produeix l'adquisició i compra d'actius. Un factor important a l'hora d'escollir aquest local, fou el bon estat de manteniment del mateix, fet que minimitzarà la inversió necessària per rehabilitació de l'edifici.

L'elecció del districte 2, està fonamentada pel gran nombre de clients objectiu que resideixen en aquesta zona, que respon a la oferta que es crearà. La seva ubicació, previsiblement ens permet absorbir nous clients d'altres districtes atès la bona comunicació amb el centre i proper dels altres districtes. Per un altre banda, es contempla fixar un preu raonablement acord al nivell econòmic mitjà i poder establir com element diferenciador de la resta de competidors. A més, es ressenyable l'elecció d'aquest districte, la capacitat de poder ampliar a un futur les instal·lacions atès l'espai disponible (en un inici el local compta amb una superfície de 4.800m², ampliable a 5.200m² en funció de les necessitats d'ampliació del centre en un futur.

Respecte a la selecció de les dimensions de les instal·lacions, es va determinar que els 4.800 m² de que disposa el LOCAL 5, és la mida òptima pel tipus centre esportiu què WayGym aspira a ser. (Gimnàs mitjà).

Els metres quadrats del gimnàs es van distribuir, tenint en compte les mesures estàndards que ha de tenir un centre de les característiques de WayGym, quedant la distribució final: Sala Fitness 1.200m², Piscina 600 m², Squash-Padel 800m², Sales d'activitats 600 m², Zones de Fisioteràpia i Recuperació 100 m² i finalment unes Zones Comuns de 1.100 m².

Es decidí també la ràtio d'ocupació del centre, calculant-se a partir dels m² del local, que es calcula ocuparà cada soci (l'espai mínim que ocuparà cada soci, implicarà la màxima ocupació del centre). La mitjana d'aquest paràmetre, per garantir la confortabilitat de l'usuari és de 1,2 m²/client, amb uns límits de 0,6 i 1,8 m²/client. WayGym ha decidit aplicar una ràtio que permet als clients el tenir un confort raonable, a l'hora que permeti l'aprofitament òptim de l'espai disponible al local escollit. La ràtio en el moment de la planificació es situà en 1 m²/client, el que permetria al centre una capacitat màxima de 4.800 socis, (recordem que els metres quadrats del LOCAL 5 són 4.800). Després de dos anys de funcionament el WayGym decidí augmentar aquesta ràtio fins els 1,2 m²/client.

El centre ha seguit una política conservadora l'hora de realitzar inversions que tingués incidència al nivell d'endeutament. Fet que ha motivat que en els primers anys d'activitat, la despesa en equipaments i instal·lacions hagi estat la mínima necessària per a poder donar un nivell de servei adequat als clients del gimnàs. Però l'evolució mantinguda ha estat imprescindible per saber llegir que per poder continuar essent competitiu dins la gran oferta de centres esportius de la ciutat necessitaven fer noves mesures d'inversions a les instal·lacions, Per tant es va aprovisionar noves partides que van ser imputades tal com es descriu:

- Realitzar una reforma de Nivell 3, (es reforma l'àrea mantenint però la distribució dels espais i dels elements estructurals, amb una inversió estimada del 30% del valor actual dels equipaments), de les següents àrees: Fitness, Piscina i Sala d'activitats.
 - Fitness (90.000€): Es tenia coneixement que uns dels segments amb més pes del còmput global de socis compostat per els esportistes, opinava que calia fer aquesta millora.
 - Piscina (45.000€): Es va analitzar que uns dels segments amb un pes mig-alt del còmput global de socis compostat per aficionats i executius i era necessari implementar noves inversions i per tant es va dotar de una nova inversió.
 - Sala d'Activitats (54.000€): Respon a un dels segments amb un pes alt del còmput global de socis compostat per els esportistes, aficionats i executius i per tant es va executar noves inversions mitjançant una dotació de una nova inversió per aconseguir nous socis del propi districte i altres.
- Realitzar una reforma de Nivell 2, (es realitza una reforma superficial dels punts claus que ho necessitin de l'àrea, amb una inversió estimada del 20% del valor actual de l'equipament), de les següents àrees: Squash-Padel, Fisioteràpia i Zones comuns.
 - Squash Padel (27.200€): Respon a un dels segments amb un pes baix-mig del còmput global de socis compostat per els esportistes i aficionats era necessari implementar noves inversions i per tant es va dotar de una nova inversió per aconseguir nous socis del propi districte i altres.
 - Fisioteràpia (7.000€): Respon a un dels segments amb un pes baix del còmput global de socis compostat per els executius es va decidir que la inversió prevista seria baixa atès que el segment que representat una quota baixa respecte a la resta.
 - Elements Comuns (59.400€): Respon a un dels segments amb més pes del còmput global de socis compostat per tots els segments i la inversió va requerir una partida que pogués comportar un augment de tots els socis de tots els segments.

Aquesta rehabilitació amb major o menor grau d'intervenció, de totes les zones del centre, ha significat un augment de la qualitat dels actius percebuda pels clients del centre, i en

conseqüència un significatiu augment de la ràtio d'ocupació del centre passant d'un 50,7% a un 92% d'ocupació.

A banda del local i les diferents instal·lacions, WayGym necessitarà adquirir el material específic necessari per a poder dur a terme les activitats del centre. Així doncs haurà de comptar amb un pla d'aprovisionament de materials.

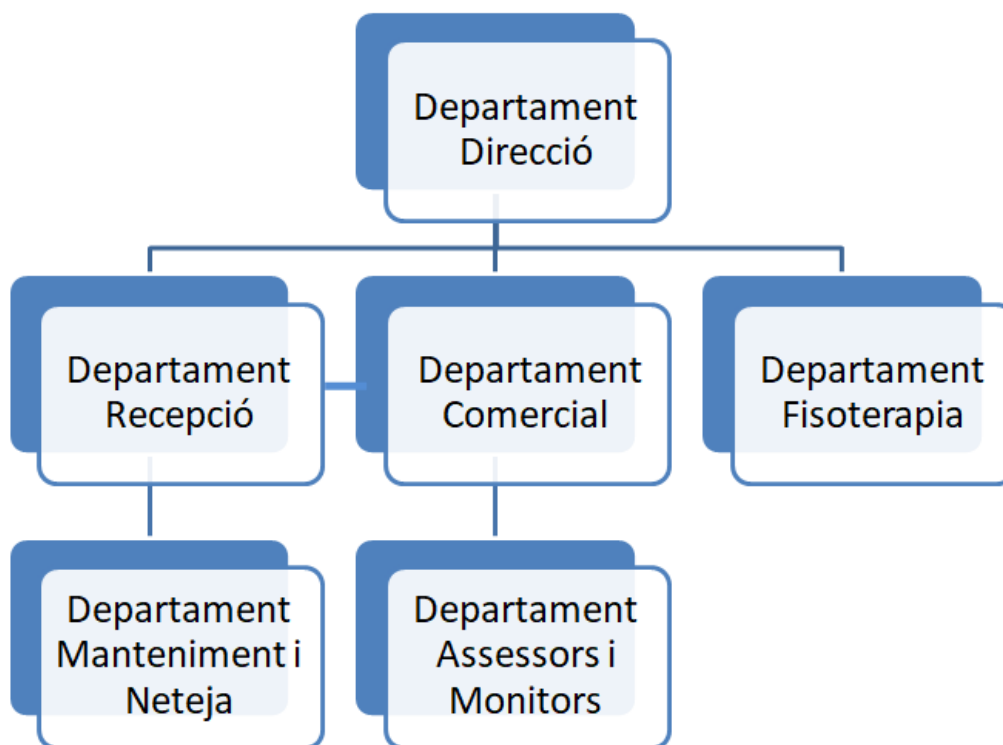
Aquest pla d'aprovisionaments el trobarem detallat a l'annex. 15. On estan detallats tots els materials i aprovisionaments necessaris per poder donar tots els serveis que el gimnàs vol oferir.

4.2 Pla De Recursos Humans.

4.2.1 Organigrama i llocs de treball.

L'organigrama inicial de WayGym, respon a un disseny senzill, simple i funcional, que tracta d'anar en consonància tant amb la mida del propi centre, com amb el fet de garantir el funcionament del centre en basant-se en uns alts estàndards de productivitat i qualitat del servei, de forma que es promogui la satisfacció de les necessitats dels clients i usuaris.

Taula 2. Organigrama de WayGym.



Font: Elaboració pròpia.

- **Direcció:** Dues seran les persones encarregades de l'organització del centre. Els membres d'aquest departament seran qui definiran les polítiques comercials a seguir,

qui gestionaran al personal i seran els encarregats de tot el referent als resultats econòmics del centre.

El perfil que es busca als integrants d'aquest departament, són les habilitats organitzatives, ja que tota l'organització del centre dependrà d'aquest departament. En segon terme essent igualment important se li demanarà la preparació tècnica que es requereix, per a dur la càrrega comptable i financera del centre, així com bon tracte amb el client, ja que és quelcom clau dins la polítics del centre.

- **Recepció - Comercial:** El nombre de persones que inicialment treballaran en aquest departament seran 6 persones. Els membres del mateix seran els encarregats d'atendre i registrar als nous socis, també serà el departament encarregat de la captació de nous clients, així com de fidelitzar als clients que ja pertanyen al centre.

La característica principal dels membres del departament, ha de ser la facilitat de tracte i comunicació amb el client, ja que ells seran la primera presa de contacte d'un potencial soci amb el centre. Necessitaran també, coneixements tècnics i habilitats organitzatives, per a poder dur a terme la resta de les seves obligacions administratives.

- **Assessor - Monitor:** Aquest departament és el puntal fonamental per a l'èxit del model de negoci, ja que els seus membres seran els encarregats tan de programar les activitats personals dels clients que ho requereixin, dur a terme la totalitat de les activitats dirigides, i ser les persones responsables de la sala de fitness. Són doncs els empleats que tindran un tracte més directe amb els clients, i seran qui poden marcar la diferència front altres centres competidors.

Per a poder garantir la qualitat i la quantitat de monitors, que requereix el públic objectiu del centre, la plantilla d'aquest departament dels dos primers anys serà d'entre 4 i 5 persones arribant fins als 6-7 al tercer any. Les previsions diuen que el nivell de socis anirà augmentant cada any de manera que també ho hauran de fer els monitor - assessors, per a garantir el nivell d'acompliment i qualitat que el centre vol garantir.

El tret clau a valorar dels integrants d'aquest departament és la preparació tècnica, ja que és el que garantirà el nivell de qualitat desitjat pels clients, tan en les activitats dirigides com a la sala de fitness. També important és el fàcil tracte amb el client, ja que són ells qui hi interactuen cada cop que aquests vinguin al centre.

- **Fisioteràpia:** aquest departament estarà format per 3 fisioterapeutes que treballaran els problemes físics que puguin tenir els clients del centre, elaborant i aplicant tractaments específics així com realitzant rehabilitacions.

La preparació tècnica és fonamental per aquest departament, ja que seran responsables de tractar problemes físics dels clients i realitzar tractaments que resolguin els mateixos. Important també serà el tracte amb els clients, ja que hauran de crear un clima de confiança, que permeti a aquests sentir-se còmodes amb el terapeuta. Amb menor mesura necessitaran una certa capacitat organitzativa, per a poder organitzar-se l'agenda per a poder maximitzar els tractaments que realitzaran al centre.

- **Manteniment i Neteja:** El personal d'aquest departament seran els encarregats de mantenir el bon estat de les instal·lacions i de l'equipament, així com de la neteja dels centres. Sabem que és part fonamental a l'hora de decantar-se per un centre esportiu, que aquest gaudeixi d'unes instal·lacions de qualitat, i que es tingui cura de la neteja i manteniment de les mateixes. Per garantir aquests estàndards s'ha decidit que les 5 persones formin part d'aquest departament els dos primers anys i 6 el tercer any (preveient un augment dels socis del centre, i per tant les necessitats tan de neteja com de manteniment).

La preparació tècnica és el tret que ha de sobresortir en els integrants d'aquest departament, sobretot els integrants de l'equip de manteniment tan de les instal·lacions com del material, en canvi serà important per al servei de neteja, tenir un bon tracte amb els clients, ja que solen coincidir en el centre, i convé tenir-hi un tracte cordial. les habilitats organitzatives tindran un cert pes específic, entre els integrants d'aquests departaments, ja que la pluralitat de tasques a realitzar requeriran un cert grau d'autonomia en l'organització de les mateixes.

4.2.2 Estratègia de Recursos Humans.

Els treballadors de WayGym són un dels seus actius més importants, motiu pel qual l'organització aporta per una estratègia de recursos humans àmplia i sòlida, que garanteixi que l'empresa pugui optar als millors professionals, treballant sota unes bones condicions que els permeti desenvolupar al centre gran part de la seva carrera professional. Per aconseguir-ho es duran a terme les següents accions:

- Apostar per la formació continuada dels treballadors de WayGym, l'empresa destinarà anualment una quantitat per a la formació dels seus treballadors.
- Fomentar l'esperit d'equip i unitat, la col·laboració mútua entre els treballadors del centre és imprescindible per a assolir l'excel·lència en el nivell de servei.
- La política salarial de cada treballador, serà en funció de les atribucions i implicació. Es seguirà doncs una política d'equitat.
- L'avaluació sobre l'acompliment, es realitzarà basant-se en un sistema obert, que permeti recompensar a cada treballador, segons els seus mèrits.

Degut a la mida mitjana del centre esportiu i a la reduïda dimensió del seu personal, WayGym lluitarà per a crear un clima laboral de col·laboració, fomentant la comunicació i el diàleg entre la direcció i la resta de departaments, així com una comunicació interdepartamental fluida.

4.2.3 Estructura de costos salarials.

A l'hora de determinar el nivell salarial de l'equip humà que formarà part del centre esportiu, s'ha decidit buscar un nivell d'equilibri salarial per tal de no incórrer en uns costos massa elevats en aquesta partida i a l'hora que el salari sigui l'adequat per a garantir un bon rendiment de l'equip humà. Tal i com s'indica a l'annex 18.

Es seguiran doncs les recomanacions de costos salarials per cadascun dels departaments. El model de negoci necessita un equip humà de qualitat, tant a nivell de qualificació professional, com a nivell de tracte humà amb el client. El personal del centre haurà de transmetre a l'hora professionalitat i confiança als clients.

Durant la fase de planificació es decidí, que l'equilibri es trobaria, augmentant un 1% el salari estàndard, a tots els departaments. Es prioritza el no incórrer en uns costos massa elevats d'aquesta partida, a l'hora que es vol garantir un bon rendiment de l'equip humà.

Després dels dos primers anys d'activitat del centre i degut als seus bons resultats, es decideix incrementar la despesa de personal tant de forma directa, augmentant els salaris més d'un 7,5%, de forma lineal a tots els departaments del centre, tal i com es pot veure en el quadre de l'annex 16, on es pot consultar els sous bruts de WayGym dels seus tres primers anys d'activitats.

Dins dels costos salarials haurem d'incloure també la despesa en formació continuada dels treballadors del centre. Durant la fase de planificació es decidí que la despesa fos descendent, passant de 25.000€ → l'any 1, 12.000€ → l'any 2 i 6.000€ → l'any 3. Aquesta corba descendent és deguda a que en els primers anys, és on els diferents professionals necessitaran adquirir més coneixements tant a nivell tècnic, com a nivell de tracte al client, a mesura que transcorre el temps el personal adquirirà experiència i know how, de manera que el centre podrà disminuir la seva despesa en formació.

Disminuir, en cap cas reduir-la a zero, ja que és important mantenir-se sempre al dia, en coneixements tècnics i noves disciplines que es poden incorporar a l'oferta del centre, o inclús substituir alguna activitat que ha deixat de resultar atractiva pels clients.

Malgrat haver pres aquesta decisió durant la fase de planificació, en iniciar l'activitat WayGym va decidir modificar-la, així doncs la despesa en formació del personal ha seguit una corba ascendent, destinant-se finalment les següents xifres, l'any 2019 → 25.000€, l'any 2020 → 30.000 i l'any 2021 → 40.000€. El que representa un augment del 37,5% d'aquest concepte entre el primer any i el tercer d'activitat.

Amb aquestes mesures el centre ha volgut augmentat el nivell de satisfacció i fidelització dels treballadors amb el centre, aquesta satisfacció farà la qualitat de la seva feina sigui major el que revertirà en millor tracte als clients i major satisfacció d'aquests.

A L'annex 17, es poden consultar quins varen ser els costos salarials durant el procés de planificació del centre, i quins han estat finalment els costos salarials durant els primers tres anys d'activitat.

5 PLA FINANCER

5.1 Estratègia financera

5.1.1 Objectius financers

L'objectiu principal que fonamenta la estructura de capital de WayGym, té com premisa única el manteniment de una solidesa capaç d'establir un recorregut empresarial d'èxit a un horitzó temporal llarg. A més, es contempla com objectiu minimitzar l'impacte dels costos estructurals i comprometre a baix índex el capital aportat i maximitzar la rotació de l'actiu que reflexin el bon rendiment del cicle productiu.

5.1.2 Obtenció i captació de recursos

Si analitzem l'estructura de l'actiu fix, es pot apreciar les necessitats que ha requerit el centre per iniciar l'activitat anomenades com Inversió.

La Inversió inicial s'estructura i distribueix en 2 blocs:

| | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| Sala Fitness | 480.000 | 300.000 |
| Piscina | 600.000 | 150.000 |
| Squash-Padel | 160.000 | 136.000 |
| Salas actividades | 120.000 | 180.000 |
| Fisioterapia y Recuperación | 30.000 | 35.000 |
| Zonas Comunes | 660.000 | 297.000 |
| Total Inversión | 2.050.000 | 1.098.000 |

Suposa un total de 3.148.000€ d'inversió neta en actius fixos que representa un 86% de les partides la selecció del Capital de la societat i del Préstec a llarg i curt termini que es quantifica com un passiu financer de 3.659.533€ La resta de despeses que "consumeixen" aquesta aportació, es materialitza a; altres despeses, sous, despeses financeres.

Per tant; s'ha considerat fer una aportació de capital quantificada a 500.000€ que representa un 13,6% del passiu total i minoritzar l'impacte de desemborsament que han de realitzar els socis i a mes per no comprometre en excés el seu patrimoni personal.

La partida que es pot apreciar a passiu no corrent "préstec a Llarg termini", representa un 81% del passiu total i es quantifica a 2.985.370€. La raó del pes de aquesta partida, es fonamenta a les bones condicions i flexibilitat que s'ha ofert al moment de la seva constitució, és a dir; el interès del 6%, generen unes despeses financeres al any 0 de 89.561€ al any 1; 173.418€ al any 2 ; 165.428 al any 3; 156.951€ per tant s'aprecia que el tipus d'amortització francès que cada exercici genera menys despeses financeres.

La amortització de aquest préstec, esta projectada a un horitzó temporal de 15 anys Per contra, l'interès del Curt termini es entre el 13% i 15% i suposa una despesa molt important al compte de resultats, per tant es va decidir de manera selectiva no incorre en despeses financeres augmentant el préstec a llarg termini.

5.1.3 Planificació de la tresoreria

La planificació de tresoreria s'estructura a els cobraments i pagaments que suposen el flux de tresoreria normal de WayGym.

De manera predeterminada, els cicles de cobrament als socis s'estableixen a un termini normal de 30 dies en concepte de quota, els serveis atípics com l'ús de tovalloles i taquilles es fa de manera immediata, amb la particularitat de que es pot meritament mensualment.

A mes, existeix un altre font d'ingrés que es converteix a cobrament immediat una vegada que el client ha conformat la matrícula, es tracta d'un pagament únic per part del soci en concepte de "matrícula" i que fluctuarà durant els exercicis 1, 2, i 3

Per un altre banda, les despeses que suporta la societat previsiblement tenen un termini de pagament de 30 dies de crèdit atorgat pels proveïdors i que si bé no és més llarg que el de cobrament i per tant no capacita el finançament del cycle productiu es el mateix que de cobrament.

Tal i com es pot apreciar al annex 19, Durant els exercicis que waygym ha tingut la seva activitat, ha generat prou liquiditat provinent del cycle productiu i del bon rendiment que ha mantingut, per a l'exercici 1 va obtenir un remanent que es pot apreciar a la partida "efectiu + bancs" per un import de 330.364€. per al exercici 2 va obtenir una efectiu de 1.115.624 és a dir; un 350% d'increment. finalment al exercici 3 va obtenir un 2.248.627€. Per tant, dintre el marc estratègic que tenia previst WayGym al "expansió es va determinar que el rendiment de aquest excés s'hauria d'invertir a l'adquisició de nou immobilitzat o millores dels actius, sent per tant;

A l'immobilitzat conformat per les instal·lacions al darrer exercici es podia optar a: Ampliar els metres quadrats del gimnàs, i a reformar les instal·lacions del centre (sense ampliar-lo). Com que l'ocupació del centre distava molt a ser del 100% (recordem que era del 50,7%) es decidí, que no s'emprarien recursos per ampliar el centre, sinó que s'utilitzaven els mateixos per reformar totes les instal·lacions del centre (en major o menor mesura). Així doncs es decidí:

- Realitzar una reforma de Nivell 3, (es reforma l'àrea mantenint però la distribució dels espais i dels elements estructurals, amb una inversió estimada del 30% del valor actual dels equipaments), de les següents àrees: Fitnes, Piscina i Sala d'activitats.
- Realitzar una reforma de Nivell 2, (es realitza una reforma superficial dels punts claus que ho necessitin de l'àrea, amb una inversió estimada del 20% del valor actual de l'equipament), de les següents àrees: Squash-Padel, Fisioteràpia i Zones comuns.
- WayGym realitza una intervenció a totes les zones, prioritant preferències dels clients. Aquesta rehabilitació de totes les zones del centre ha valoració del nivell d'equipaments del centre hagi passat d'un 6,3 l'any 2020 a un 7,4 l'any 2021.

- **Activitats:** als darrers exercicis WayGym ha variat tant el nombre d'activitats que es realitzen al centre com el cost per hora d'activitat, de forma que s'aconsegueixi assolir l'objectiu tant de millorar el nivell de satisfacció dels socis del centre com a mitjà per augmentar el nivell d'ocupació del centre, imputant els costos suportats a càrrec de la tresoreria. Així doncs durant els dos primers períodes (2019 i 2020) tal i com es pot apreciar a l'annex 11 el nombre d'activitats que WayGym oferia era de 149 activitats setmanals, augmentant-se fins a 181 l'any 2021. Per les característiques del centre el nombre màxim d'activitats que pot oferir és de 210 setmanals, així que les 181 de l'any 2021, representa un 86% de la capacitat màxima del centre. En tant en quant al cost mig d'activitat per hora, WayGym ha seguit un sistema progressiu, ja que una de les màximes del centre ha estat el mantenir un perfil conservador del nivell de despesa. L'any 2019 el cost per activitat fou de 26€/hora, es va augmentat a
- **Màrqueting:** Veient que la companyia disposava de suficient tresoreria per poder fer front a un augment de despeses i essent conscients que, l'objectiu prioritari per aquest exercici era augmentar la ràtio d'ocupació, tan augmentant el nivell de satisfacció dels clients (evitant així que aquests canviessin de centre esportiu), com obtenint més clients que fins aquest moment no han tingut a WayGym com una opció. Per poder assolir aquest objectiu, es decidí augmentar la despesa en màrqueting passant dels 190.000€ de despesa dels anys 2019 i 2020 als 210.000€ de l'any 2021. El que representa un augment del 10% d'aquesta despesa.

5.1.4 *Política de remuneració de capital*

Es contempla a un horitzó temporal mig, l'amortització de l'endeutament extern de manera anticipada com una possibilitat, destinant els recursos generats pel cicle productiu, respecte de el repartiment de dividends entre socis previsiblement, el primer exercici s'ha de aprovisionar als menys una part alíquota del capital social fins arribar al 20% tal i com s'indica al art. 274 LSC i per tant es descarta l'opció de dividends anticipats o repart ordinari fins que la societat tingui una solidesa que permeti acometre aquest repartiment.

5.1.5 *Política de finançament a curt i llarg termini*

la política de finançament mencionada anteriorment, esta determinada per tres fonts, una font provinent de l'aportació de socis, finançament externa a llarg termini amb endeutament bancari i finançament externa a curt termini amb endeutament bancari

Tal i com es pot apreciar al annex 14 de la pàgina 10

Respecte a la font de finançament provinent dels socis, s'ha considerat fer una aportació de capital quantificada a 500.000€ que representa un 13,6% del passiu total i minoritzar l'impacte de desemborsament que han de realitzar els socis i a mes per no comprometre en excés el seu patrimoni personal.

Respecte de la font de finançament externa a llarg termini amb endeutament bancari

La partida que es pot apreciar a passiu no corrent "préstec a Llarg termini", representa un 81% del passiu total i es quantifica a 2.985.370€. La raó del pes de aquesta partida, es fonamenta a les bones condicions i flexibilitat que s'ha oferit al moment de la seva constitució, és a dir; el interès del 6%, generen unes despeses financeres al any 0 de 89.561€ al any 1; 173.418€ al any 2 ; 165.428 al any 3; 156.951€ per tant s'aprecia que el tipus d'amortització francès que cada exercici genera menys despeses financeres.

i Respecte de la font de finançament externa a curt termini amb endeutament bancari es va constituir

5.1.6 Rendibilitat econòmica

La Rati ROA mesura la relació entre el marge obtingut i els actius necessaris per a la seva consecució. respecte de la rati obtinguda als exercicis 2019 2020 WayGym, es va situar a 13,9%, la xifra més alta i per tant més òptima del conjunt dels competidors.

Per tant WayGym es posiciona amb una avantatge estratègica al marc competidor ja que quan més elevada sigui la RE, més capacitat de l'empresa per generar més marge per u.m. d'Actiu de l'empresa, per tant, més eficiència . respecte de la rati obtinguda a l'exercici WayGym, es va situar a 20%, la xifra més alta i per tant més òptima del conjunt dels competidors. Per tant WayGym ha tingut el creixement exponencial mes ressenyable i es posiciona amb una avantatge estratègica al marc competidor ja que quan més elevada sigui la RE, més capacitat de l'empresa per generar més marge per u.m. d'Actiu de l'empresa, per tant, més eficiència.

| | 2021 | 2020 | 2019 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| ACTIU TOTAL | 4.428.363 | 3.649.015 | 3.502.650 |
| INGRESSOS | 2.552.250 | 1.716.520 | 1.534.291 |
| Rotació de l'actiu | 0,58 | 0,47 | 0,44 |

| | 2021 | 2020 | 2019 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| INGRESSOS | 2.552.250 | 1.716.520 | 1.534.291 |
| BAI / BAIL | 0,81 | 0,83 | 0,54 |
| Marge sobre vendes (%) | 42,65 | 35,51 | 27,66 |
| RENDIBILITAT ECONÒMICA (%) | 0,20 | 0,14 | 0,20 |

5.1.7 Rendibilitat financera

Una mostra del acompliment de aquest objectiu es l'optimització de la rotació de l'actiu i la millora dels beneficis nets i en conseqüència de la variació positiva de la rendibilitat financera passant del 39,4% al 2020 fins el 41,5% al 2021. Per tant es constata el bon rendiment del cycle productiu . De nou, Waygym s'ha posicionat com el negoci que ofereix mes garanties de solvència, els indicadors que componen aquesta ràtio com la rotació de l'actiu, (vendes/actiu) retorna un valor del 0,47 al 2020 i 0,57 al 2021, demostra la alta eficiència que emplena els seus actius condició del fort creixement de les vendes al 2021 respecte de la baixada dels actius. Respecte al marge s/vendes, realment és òptim; 42,6% El rendiment positiu de la societat mostra una ~~fortalesa sobre els competidors~~

| | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| RENDIBILITAT ECONÒMICA (%) | 19,90% | 13,90% | 20,00% |
| ACTIU | 4.428.363 | 3.649.015 | 3.502.650 |
| PATRIMONI NET | 1.709.201 | 824.381 | 537.112 |
| BAI | 882.849 | 507.015 | 228.165 |
| BAII | 1.088.474 | 609.515 | 424.415 |
| PALANQUEJAMENT FINANCER | 2,10 | 3,68 | 3,51 |
| BENEFICI NET | 709.200 | 324.381 | 37.112 |
| BAI | 882.849 | 507.015 | 228.165 |
| EFFECTE FISCAL | 0,80 | 0,64 | 0,16 |
| RENDIBILITAT FINANCERA (%) | 41,49% | 39,35% | 6,91% |

La situació de palanquejament positiu es produeix malgrat que s'incrementi el deute degut a que el seu actiu es superior al cost del finançament, és a dir al seus passius. Atès que el valor està per sobre de 1, ens indica que la societat està a una situació òptima, ja que l'increment del deute permet millorar la rendibilitat financera tot i que el deute esta finançat per tercers

5.1.8 Cost de Finançament

| | 2021 | 2020 | 2019 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| DESPESES FINANCERES | 173.649 | 182.633 | 191.053 |
| DESPESES A LLARG TERMINI | 2.523.285 | 2.666.190 | 2.800.110 |
| DESPESES A CURT TERMINI | 0 | 0 | 174.163 |
| CAPITAL | 1.000.000 | 500.000 | 500.000 |
| COST MIG DE FINANÇAMENT | 6,88% | 6,85% | 6,42% |

Tal i com es pot apreciar al camp "cost mig de finançament, es pot deduir a quina manera s'està finançant la societat, si el preu a desemborsar és realment alt o baix i quin és l'impacte que té al cycle d'exploració, atès que el dimensionament del deute es eminentment a llarg termini, el seu cost és més alt. Per tant a mesura que la rati té un creixement alcista suposa un major cost per finançar l'exploració de l'empresa.

De un altre banda, si es comparen els valors del cost mig de finançament amb els valors de la rendibilitat econòmica, es pot vislumbrar que aquests tenen uns resultats prou suficients i molts superiors que a mes es constata al palanquejament financier

6 IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

Des del moment d'iniciar la seva activitat WayGym, ha estat plenament conscient que conviu i es relaciona de forma dinàmica amb la comunitat del districte 2 on ha establert el centre, i de forma més indirecta amb la resta de comunitats de la ciutat. Al ser part intrínseca d'aquestes comunitats, és voluntat del centre dur a terme projectes concrets que puguin afavorir d'alguna forma la comunitat a la que pertany.

WayGym en aquests tres primers períodes ha dut a terme una sèrie de mesures concretes tan a nivell intern → (Mesures que beneficiaran al personal del centre i als socis del centre), com a nivell extern → (Mesures profitoses per al global de la comunitat).

6.1 Mesures internes:

- Des de l'inici de la seva activitat WayGym ofereix una quota mensual més econòmica als seus clients sèniors. Amb aquesta mesura el centre vol fomentar la pràctica d'una vida activa, saludable i amb possibilitat de socialitzar, a un segment de la comunitat que és més sensible al preu. És voluntat del centre que el cost no sigui un impediment a l'hora d'accedir als seus serveis, per a les persones d'edat avançada.
- El nivell salarial de tot el personal del centre, ha estat aquest any 2021 un 3% superior al salari mig interprofessional. És voluntat de WayGym que el percentatge de variació sigui el mateix per a tots els departaments, ja que es considera a cadascun d'aquests com una baula fonamental de la cadena de valor.
- Aposta per la formació continuada. WayGym entén que la formació de la seva plantilla no ha d'entendre's com una despesa sinó com una inversió. El centre ha anat augmentant la despesa en formació any rere any, passant dels 25.000€ inicials a l'any 2019, als 40.000€ del darrer període.

6.2 Mesures externes:

- WayGym ha fomentat aliances amb comerços del seu districte, creant sinergies entre les dues organitzacions. Té acords amb botigues d'alimentació, de material esportiu... On els socis del gimnàs es poden beneficiar de descomptes si acudeixen a les botigues, i a l'hora els clients de les botigues tindran descomptes a l'hora de fer-se socis de WayGym.
- WayGym és conscient de la necessitat de fer un ús responsable de l'energia, de forma que durà a terme una sèrie de mesures concretes, encaminades a l'estalvi energètic.

| Mesures estalvi energètic | |
|---------------------------|--|
| Estalvi llum | Apagar llums sales d'activitats quan no s'usin i aprofitar la llum natural |
| | No deixar els equips de música en Stand-by, sinó apagar-los |
| | Apagar els equips de climatització en sales un cop acabada l'activitat |
| | Ajustar la temperatura del gimnàs a estàndards d'estalvi (21 -23°C) |
| Estalvi gas | Utilitzar energia solar per escalfar la piscina climatitzada. |
| | Limitar la temperatura de la piscina a 24-28°C |
| Estalvi aigua | Regular el cabdal de dutxes ajustant els difusors |
| | Utilitzar mitja descàrrega als WC. |
| | Utilitzar dipòsits d'aigües freàtiques per regar les canxes de Squash |

- Utilitzar el servei d'una bugaderia ecològica industrial, per a fer-se càrrec de la neteja de les tovalloles utilitzades al centre. Conscienciar als socis sobre la importància de no abusar de l'ús de tovalloles, per l'impacte causat al medi ambient a l'hora de rentar-les.

7. ANÀLISI INTERN DAFO

WayGym ha construït una matriu DAFO, on queden reflectides tant les debilitats i amenaces, com les oportunitats i fortaleces de la companyia. Per fer-lo s'han tingut en compte els anàlisis externs realitzats, així com la profunda investigació del model de negoci duta a terme durant el període de planificació del centre.

Taula 3. Matriu DAFO

| DAFO | |
|--|--|
| DEBILITATS | FORTALESES |
| - Necessitat d'una inversió inicial alta. | - Forta motivació i implicació amb el projecte de tot el personal. |
| - Baixa qualificació dels monitors en iniciar activitat | - Instal·lacions i equipaments de darrera generació. |
| - Manca cartera clients (dificultats precisió nivell d'ocupació) | - Relació fluida amb proveïdors i clients. |
| - Reduïda quota de mercat | - Disponibilitat de recursos financers i estructura de finançament adequada. |
| - Necessitat de solvència econòmica fins assolir nivell d'ocupació previstos | - Centre amb horari flexible, per adequar-se a les necessitats dels clients. |
| - Alta sensibilitat a la temporalitat (fluctuacions ocupació depenent de l'època de l'any) | - Alta capacitat d'adaptació a les necessitats del públic objectiu. |
| AMENACES | OPORTUNITATS |
| - Lleialtat de possibles clients a d'altres centres esportius. | - La demanda cada vegada és major. |
| - Molts esportistes es senten més còmodes realitzant esport a la natura. | - Servei adaptat a les necessitats i gustos dels clients |

| | |
|---|--|
| - Existència de múltiples centres competidors a la zona. | - Acords del centre amb empreses locals. |
| - Poques barreres d'entrada per a possibles competidors. | - Gran oferta en noves tendències per a l'exercici (Yoga, dansa Zen, Pilates...) |
| - Els gustos i les necessitats dels clients canvien amb celeritat | - Increment de la preocupació per la salut i l'estat físic per la població. |
| - Alta sensibilitat dels clients a crisis econòmiques. | - Ubicació del centre en un districte en evolució constant. |

Font: Elaboració Propia.

8. BASES PER LA CONTINUACIÓ DEL PROJECTE

De cara a una continuació del projecte, cal destacar el bon rendiment y el creixement positiu a la llarg dels 3 exercicis retornant uns beneficis nets de 37.112€ al 2019 324.381€ al 2020 i 709.200€ al 2021 aquesta tendència reflexa que la viabilitat del projecte és créixer ostensiblement i generar rendibilitat pels seus accionistes tal i com es va a comprovar a les rati ROA amb uns percentatges de 19,9% molts per sobre dels seus competidors. A més, cal ressenyar que els passius no corrents derivats del finançament extern quedarà amortitzat a un horitzó temporal reduït i que le permetrà obtenir uns millors resultats i la millora de la solvència a més la possibilitat de acometre noves inversions i reformes. Mostra del sanejament del nivell d'endeutament es pot observar a la ràti amb un percentatge que inicialment estava quantificat al 6,8% fins reduir-se al 1,6% al ultim exercici.

Per tant, es pot considerar ates la anàlisis de les ratis, el bon rendiment als resultats derivats del cycle d'exploatació i la millora considerable de la la imatge percebuda pels socis i clients potencials que l'escenari a una previsible continuació del projecte és òptim i amb una alta probabilitat d'èxit.

CONCLUSIONS

WayGym es va planificar com un centre esportiu adreçat principalment vers al segment dels esportistes, malgrat aquest fet en iniciar l'activitat i analitzar els primers resultats es va constatar que el gruix dels socis estava molt diversificat. Pel que es va prendre la decisió de rectificar i enfocar el gimnàs a un públic més ampli, on els diferents segments de possibles clients poguessin buscar allò que li demanen a un centre esportiu. En el darrer exercici, on s'ha dut a terme una important reforma de les instal·lacions, El fet de decidir no enfocar el gimnàs cap a un sol segment de client tipus, ha aconseguit augmentar de forma exponencial el nivell d'ocupació de WayGym, i de forma indirecta els seus ingressos

L'ubicació del centre al districte 2 fou determinant, ja que es tracta d'un districte en avançat estat de modernització, amb gran presència de població jove, amb un nivell econòmic mitjà i ben comunicat mb el centre (malgrat poc comunicat amb la resta de districtes), malgrat aquest fet es va pensar que si l'oferta del centre era prou atractiva, s'aconseguiria captar socis dels diferents districtes, tal i com finalment ha ocorregut.

El fet d'escollir un local de lloguer, ha fet que la inversió inicial hagi estat substancialment menor, que en el cas que s'hagués optat per un local de compra. Les aportacions dels socis i els crèdits sol·licitats a entitats externes han estat menors. Malgrat l'actiu de la companyia és menor per no comptar amb un immoble, les despeses de depreciació d'actius són també inferiors degut a aquest fet, el que ha afavorit al compte de resultats de WayGym

El Perfil conservador del control de la despesa en el marc de la planificació ha estat determinant. WayGym va decidir que serien conservadors davant les despeses. S'ha volgut oferir una bona relació qualitat preu als socis del gimnàs, sempre sense excedir-nos, ni en el cost de les activitats, en els sous del personal i en les despeses de màrqueting, en els dos primers anys d'activitat. En el tercer any veient que no s'assolien les fites d'ocupació planificades, es va augmentar el nivell de despesa en els aspectes anteriorment mencionats, aquesta despesa es va poder sufragar per la pròpia tresoreria generada pel centre i l'ocupació va passar del 51% al 92% (assolint el nivell d'ocupació esperada durant la fase de planificació).

Basar el finançament de la companyia en el finançament extern ha estat clau per acometre les inversions un crèdit sol·licitat el primer any d'activitat, que s'ha anat reduint any rere any. S'ha procurat que les aportacions dels socis, siguin les menors possibles per a no comprometre el patrimoni particular de cadascun d'ells. L'aportació inicial fou de 500.000€, i l'any 2021 es va fer una nova aportació de 500.000€ més. Malgrat importants veient el resultats creixents de la companyia, les aportacions no perjudiquen als socis ans el contrari, ja que la seva vinculació, a una empresa amb un nivell de beneficis creixents és major. L'opció de sufragar les obres de millora, amb aportacions de socis ha estat deguda, per no augmentar el nivell d'endeutament de la companyia, per no fer créixer les despeses financeres i perquè el nivell de confiança dels socis vers la companyia és major després de diversos períodes amb resultats positius

VALORACIÓ

L'apreciació personal dels dos autors del present treball, és que considerem que ha estat una oportunitat i un repte personal, el poder reflectir els coneixements adquirits cursant el grau d'ADE en l'elaboració d'aquest projecte. La formació adquirida, ens ha permès treballar de manera síncrona i establir un deadline de les activitats amb l'acompliment efectiu integral.

El fet d'haver de gestionar aquest projecte, des de les fases de planificació, iniciar l'activitat, prendre decisions per adaptar el planificat a la realitat del dia a dia, i finalment obtenir uns resultats, ens ha fet adonar del gran repte i esforç que suposa l'emprenedoria. Val a dir que tals esforços es veuen recompensats en l'obtenir un bon resultat final.

Un cop finalitzat el projecte, els dos membres del grup podem dir que el més difícil d'aquest camí ha estat l'agafar el ritme de treball, aprendre a posar-nos d'acord en les decisions estratègiques del projecte i plasmar a la pràctica tots els coneixements teòrics adquirits. Podem afirmar però, que un cop superats les primeres fases de desconcert i adaptació, l'experiència ha estat àmpliament enriquidora per ambdós. Tant en el present treball, a les activitats entregades i en cadascuna de les rondes del simulador, hem bolcat tota la nostra energia, passió i coneixements i més enllà del resultats obtinguts ens sentim orgullosos de la feina feta.

Aprofitem aquest espai per agrair a la nostra consultora la Sra. Lola Rodríguez, el suport i la fàcil comunicació que ens ha ofert durant tot el semestre, a banda del feedback aportat després de l'entrega de cada activitat, així com les seves paraules d'encoratjament. Així mateix donar les gràcies als nostres familiars en particular a les nostres parelles, per la paciència, visió crítica i suport incondicional durant tots els anys en els que hem cursat el Grau d'Administració i Direcció d'Empreses. Sense ells no hagués estat possible arribar fins aquí.

AUTOAVALUACIÓ

Els dos membres del grup WayGym estem satisfets de la feina feta, dels coneixements adquirits i dels resultats obtinguts, all llarg de tot aquest semestre. Tan en el simulador virtual, com en l'elaboració de les diferents activitats proposades.

La forma d'abordar el treball de final de grau, ha estat com s'aborda una cursa de llarga distància, amb treball i dedicació constant. La constància, perseverança, capacitat de treball i també perquè no admetre-ho esperit competitiu, han estat claus per a poder finalitzar aquest projecte.

Hem d'admetre que en iniciar el projecte, fou un xoc per als dos participants l'haver d'encarar-lo en comú. Però ara en acabar-lo som de l'opinió que ambdues idiosincràsies i punts de vista han ajudat a enriquir el projecte, ja que els dos ens hem vist obligats a entendre'ns, negociar, empatitzar i sortir de la nostra zona de confort. El que ha dotat al projecte d'un valor afegit que ambdós valorem de forma molt positiva.

OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE (ODS)

WayGym es vol alinear amb els objectius de desenvolupament sostenible proposats per la ONU, adoptant quantes mesures li sigui possible per treballar cara a posar fi a la pobresa, protegir el nostre planeta i garantir la pau i la prosperitat de les persones. Amb aquestes mesures WayGym vol aportar el seu gra de sorra, per assolir l'objectiu de garantir a les generacions futures una bona qualitat de vida.

Les mesures concretes a realitzar pel centre són:

- Utilitzar l'energia que sigui més assequible i menys contaminant: WayGym apostarà d'és d'un inici per incorporar panells solars, que li permetin ser el més autosuficients possible. Es procurarà que la major part de la energia del gimnàs provingui de l'obtinguda pels panells solars del centre, havent de recórrer a energia convencional, només en casos excepcionals.
- Igualtat de gènere: WayGym vetllarà per la igualtat d'oportunitats vers els seus treballadors, apostant des del primer moment per la conciliació real, tractant cada cas de forma individualitzada amb la persona, procurant en tot moment arribar a una entesa que permeti als treballadors del centre gaudir tant de la seva vida familiar com de la professional, ja que entenem que ambdues són complementàries. Al buscar la fidelització dels nostres treballadors, entenem la igualtat i la conciliació com un dels punts claus per aconseguir-ho.
- Lluitar per un consum responsable: L'estalvi de recursos és una de les prioritats de WayGym, per aconseguir arribar a aquest objectiu en un inici es duran a terme algunes propostes, que aniran ampliant-se a mesura que sorgeixin noves necessitats. Les propostes són:
 - Estalviar aigua: Les dutxes tindran un sistema d'aspersors que barregen l'aigua amb aire, de forma cada cop que s'utilitza la dutxa es gasta la meitat d'aigua que amb un aspersor convencional. A banda les dutxes tindran un màxim de temps d'utilització.
 - Es proposarà als clients el poder reutilitzar diverses vegades la seva tovallola abans de fer servir el servei de bugaderia.
 - En comptes d'utilitzar paper a les classes dirigides i a les sales de musculació, per assecat-se la suor, es posaran a disposició dels clients tovalloles reutilitzables.
 - La bugaderia on es rentaran les tovalloles i materials de WayGym, serà una bugaderia, ecològica e inclusiva (sistema Laundry ID), on tant l'energia usada és solar, els detergents ecològics, i la bugaderia facilita la inclusió laboral de persones amb risc d'exclusió del mercat de treball.

BIBLIOGRAFIA

Llibres

- [1] **Álvarez Gómez, F.; Briansó Escofet, Ll.; Viader Martín, D.; de Diego Martín, J. L. i Corona Ramón, J. F.** (2015). Fiscalitat empresarial. Barcelona: UOC.
- [2] **Amat, O; Pujadas, P i Lloret, P.** (2012). Análisis de Operaciones de Crédito. Introducción a las técnicas de análisis, confección de informes y seguimiento de las operaciones. Profit Editorial.
- [3] **Baigol Guilanyà, J.; Fitó Bertran, À. i López de Pedro, J. M.** (2013). Introducció a la informació financera. Barcelona: UOC.
- [4] **Borràs Balsells, F. X.; Càmara Turull, X.; Sabi Marcano, X. i Vendrell Vilanova, A.** (2014). Finançament empresarial. Barcelona: UOC.
- [5] **Cabañero Pisa, C.; Castán Farrero, J. M^a; Giménez Thomsen, C.; Márquez Álvarez, N.; Martín Fernández, J. A.; Mas Casanova, X. i Soldevilla Senar, C.** (2010). Logística. Barcelona: UOC
- [6] **Campa Planas, F. i Porras García, M. J.** (2015). Anàlisi d'estat financers. Barcelona: UOC.
- [7] **Campa Planas, F; Amat Salas, J.O i Fernández, A.** (2013) Cuadro de mando integral, Manual del controller. Profit Editorial.
- [8] **Canyelles i Pastó, J. M..** (2014). El nuevo ambiente de Responsabilidad Social del negocio. Barcelona: UOC
- [9] **Castelló Martínez, A.** (2010). Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online. Editorial ECU.
- [10] **Font Barrot, A.** (2007). Curso de negociación estratégica. 15^a edición. Editorial UOC.
- [11] **García Gómez, M^a C.; Montoro Sánchez, M^a Á. i Romero Martínez, A.** (2013). Introducció a l'empresa. Barcelona: UOC
- [12] **Guerras Martín, Dr. L.; Navas López, Dr. J.; Rimbau Gilabert, Dra. E., i altres.** (2009). Direcció estratègica. Barcelona: UOC
- [13] **Guitart Tarrés, L. i Nuñez Carballosa, A.** (2010). Decisions tàctiques de producció. Barcelona: UOC
- [14] **Guitart Tarrés, L. i Nuñez Carballosa, A.** (2012). Decisions estratègiques de producció. Barcelona: UOC
- [15] **Kotler, P. i Keller, K.L** (2006). Marketing management. 12th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [16] **Lladós Masllorens, J.; Oliva Furés, M.; Cortadas Guasch, P.; Duch Brown, N.; López Andrés, F.X. i Ponce Alifonso, X..** (2014). Mercats i conducta. Barcelona: UOC
- [17] **Martínez Abascal, E** (2012). Finanzas para directivos. 2^a edición. Mc. Graw Hill: IESE Business School.

- [18] **Massons i Rabassa, J.** (2006). Análisis y estrategia financiera. 1ª edición. Colección ESADE. ESADE.
- [19] **Massons i Rabassa, J.** (2003). Finanzas para profesionales e marketing y ventas. 2ª edición. Ediciones DEUSTO.
- [20] **Morales Gutierrez, A. C.; Martínez Argüelles, Mª J. i Rambau Gilabert, E.** (2011). Organització d'empreses. Una anàlisi estructural, cultural i política. Barcelona: UOC
- [21] **Oltra Comorera, V.; Curòs Vilà, M. P.; Díaz Cuevas, C. A.; Moraleda, F. i Tejero Lorenzo, J.** (2009). Gestió i desenvolupament de recursos humans. Barcelona: UOC
- [22] **Plana Erta, D.; Coll Capellán, C.; Estradé Marín, J.; Peset González M. J. i Saladríguez Solé, R.** (2015). Comptabilitat financera. Barcelona: UOC.
- [23] **Pradas López, L.; Gómez Puig, M. i Mañes Plaza, C.** (2011). Inversió empresarial. Barcelona: UOC.
- [24] **Pereira F.; Grandes Mª.J.** (2016). Dirección y Contabilidad Financiera. 2ª edición. EUNSA: Ediciones Universidad de Navarra: IESE Business School.
- [25] **Rodríguez Ardura, I.; Ammetller Montes, G.; López Prieto, Ó. i altres.** (2009). Fonaments de marketing. Barcelona: UOC
- [26] **Rodríguez Ardura, I.; Jiménez Zarco, A. I. i Codina Mejón, J.** (2009). Direcció de marketing. Barcelona: UOC
- [27] **Taboada González, M.; López Gómez, H.; González Luque, M. i Ibernón Vilaró, X.** (2014). Introducció a la comptabilitat. Barcelona: UOC.
- [28] **Urbano, D.; Toledano, N. i Lamolla, L.** (2009). Iniciativa emprendedora. Barcelona: UOC
- [29] **Vilaseca Requena, Dr. J.; Lladós Masllorens, Dr. J.; Torrent Sellens, Dr. J.; Vidal Villa, Dr. J.; Furió Blasco, E. i Alonso Pérez, Dra. M.** (2010). Estructura Econòmica. Barcelona: UOC

Fonts electròniques.

- [30] **AEAT: Agencia Estatal de Administración Tributaria.** *Principales novedades del Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.* [Data de consulta: abril, maig i juny 2019]. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos /Empresas y profesionales /Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Novidades en el Impuesto sobre Sociedades publicadas en 2015/Principales novedades del Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Novidades_en_el_Impuesto_sobre_Sociedades_publicadas_en_2015/Principales_novedades_del_Reglamento_del_Impuesto_sobre_Sociedades.shtml)
- [31] **Compromiso empresarial** (2019) *Deporte y RSC: la jugada perfecta* [Article en línia] <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2013/12/deporte-y-rsc-la-jugada-perfecta/>
- [32] **El derecho.com** [web corporativa] *Ley de Sociedades de Capital modificada por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.* <https://elderecho.com/ley-de-sociedades-de-capital-modificada-por-la-ley-312014-de-3-de-diciembre-por-la-que-se-modifica-la-ley-de-sociedades-de-capital-para-la-mejora-del-gobierno-corporativo>
- [33] **Emprendedores.** (2016, gener). *Pautas para poner en marcha un gimnasio rentable.* [Article en línia] [Data de consulta: 17 de març de 2019]. <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/g57221/plan-de-negocio-gimnasio-servicios-deportivos/>

- [34] **Lefebvre Francis** (2019) Memento HACIENDAS E IMPUESTOS LOCALES https://0-online-elderecho-com.cataleg.uoc.edu/seleccionProducto.do;jsessionid=7EA28EC9DF2FBD9635B398F7CBE88074.TC_ONLINE02?producto=UNIVERSAL&memento=2011/900074#%2FpresentarMemento.do%3Fnref%3D7dbdbbea%26producto%3DUNIVERSAL%26idFragmento%3DtablaAlfabetica%26rnd%3D0.46928680100611453
- [35] **Lefebvre Francis** (2019) MEMENTO PRÁCTICO FRANCIS LEFEBVRE https://cataleg.uoc.edu/wamvalidate?url=https%3A%2F%2F0-online-elderecho-com.cataleg.uoc.edu%3A443%2FseleccionProducto.do%3Bjsessionid%3D7EA28EC9DF2FBD9635B398F7CBE88074.TC_ONLINE02%3Fproducto%3DUNIVERSAL%26memento%3D2011%2F900046#%2FpresentarMemento.do%3Fnref%3D7dbdbbce%26producto%3DUNIVERSAL%26idFragmento%3DtablaAlfabetica%26rnd%3D0.3381435710371341
- [36] **Megias, Javier.** (2012, gener). Herramientas: el mapa de empatía (entendiendo al cliente). [en línia] [Data de consulta: 25 d'abril de 2019]. <https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>
- [37] **Mur Asesoria.** (2018, juny). *Cómo Abordar la responsabilidad social corporativa en tu entidad deportiva* [Article en línia] [Data de consulta: 10 de maig de 2019]. <http://www.murasesoria.com/responsabilidad-social-corporativa-entidad-deportiva>
- [38] **Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).** (2013) [base de dades online]. [Consulta: abril, maig i juny de 2019]. Disponible mitjançant llicència, consulta efectuada a través de la Biblioteca e la UOC <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>
- [39] **VLEX** (2019) *Práctico Sociedades Mercantiles, Socio y participaciones* http://0-app.vlex.com.cataleg.uoc.edu/#ES.sociedades/browse/practico/sl/navigation_node:482
- [40] **VLEX** (2019) *Práctico Sociedades Mercantiles, Aumento de capital* http://0-app.vlex.com.cataleg.uoc.edu/#ES.sociedades/browse/practico/sl/navigation_node:490
- [41] **VLEX** (2019) *Práctico Sociedades Mercantiles, El aumento de capital con cargo a reservas llamada también con cargo a beneficios, consiste en la transformación de reservas en capital, mediante una simple operación contable, pero que está sujeta a determinados requisitos* <http://0-app.vlex.com.cataleg.uoc.edu/#ES.sociedades/vid/44325634>