

TotalFit, simulació de gimnàs amb companygame.com



Alicia Ceballos Pulido (aceballosp@uoc.edu)

Juan José Espinosa Vicente (jespinosav@uoc.edu)

06 de Juny de 2019

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Model Canvas

Memòria Final

Curs 2018/2019, 2n semestre

ÍNDEX

RESUM	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓ.....	9
Justificació	9
Objectiu i abast	9
1. MODEL DE NEGOCI.....	10
1.1 Missió, visió i valors.....	10
1.1.1 Missió	10
1.1.2 Visió.....	10
1.1.3 Valors	10
1.2 Model de negoci Canvas	11
1.2.1 Segment de clients.....	11
1.2.2 Proposta de valor.....	11
1.2.3 Canals	12
1.2.4 Relació amb els clients.....	12
1.2.5 Partners.....	12
1.2.6 Activitats clau	13
1.2.7 Actius clau	13
1.2.8 Costos	13
1.2.9 Fluxos d'ingressos.....	13
2. ANÀLISI INTERN.....	13
2.1 Matriu DAFO.....	14
2.1.1 Debilitats	14
2.1.2 Amenaces.....	14
2.1.3 Fortaleses	14

2.1.4 Oportunitats	14
2.2 Avantatge competitiu	15
3. PLA DE MÀRQUETING	15
3.1 Estratègia de posicionament i segmentació	15
3.1.1 Estratègia de segmentació.....	15
3.1.2 Estratègia de posicionament	16
3.2 Producte	16
3.3 Preu.....	19
3.4 Distribució	19
3.5 Promoció	19
3.6 Estratègia digital.....	20
3.7 Branding	20
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	21
4.1 Recursos materials	21
4.2 Pla d'operacions.....	21
4.3 Pla de recursos humans	21
4.3.1 Organigrama.....	22
4.3.2 Estratègia RRHH.....	22
4.3.3 Estructura costos salarials	23
5. PLA FINANCER	23
5.1 Estratègia financera.....	23
5.1.1 Objectius financers.....	23
5.1.2 Obtenció i captació de recursos.....	23
5.1.3 Política de finançament	23
5.2 Anàlisi patrimonial i financera	23
5.2.1 Ràtios d'endeutament	24

5.2.2 Ràtios de liquiditat.....	25
5.2.3 Rendibilitat econòmica i financera	25
5.2.4 Anàlisi Compte de pèrdues i guanys.....	26
6. ANÀLISI RONDA A RONDA	27
6.1 Demanda.....	27
6.2 Instal·lacions.....	27
6.3 Activitats	28
6.4 Màrqueting.....	29
6.5 Organització.....	29
6.6 Ingressos i resultats.....	30
6.7 Situació competitiva.....	30
7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS.....	31
7.1 Responsabilitat Social Corporativa de TotalFit.....	31
7.2 Pla Director de RSC	31
7.2.1 Fase de creació del projecte.....	32
7.2.2 Fase de posada en marxa del negoci (primer a segon exercici)	32
7.2.3 Fase de continuació del negoci (segon a tercer exercici).....	33
7.3 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).....	33
7.3.1 Objectiu 1. Posar fi a la pobresa en totes les seves formes a tot el món.....	34
7.3.2 Objectiu 2. Posar fi a la fam, aconseguir la seguretat alimentària i la millora de la nutrició i promoure l'agricultura sostenible.	34
7.3.3 Objectiu 3. Garantir una vida sana i promoure el benestar per a tots a totes les edats.....	34
7.3.4 Objectiu 4. Garantir una educació inclusiva, equitativa i de qualitat, i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tots.	34
7.3.5 Objectiu 5. Aconseguir la igualtat entre els gèneres i donar poder a totes les dones i les nenes.....	34

7.3.6 Objectiu 6. Garantir la disponibilitat d'aigua i la seva gestió sostenible i el sanejament per a tots.	34
7.3.7 Objectiu 7. Garantir l'accés a una energia assequible, segura, sostenible i moderna per a tots.	35
7.3.8 Objectiu 8. Promoure el creixement econòmic sostenible, inclusiu i sostenible, l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a tots.	35
7.3.9 Objectiu 9. Construir infraestructures resilients promovent la industrialització inclusiva i sostenible i fomentar la innovació.	35
7.3.10 Objectiu 10. Reduir la desigualtat en i entre els països.	35
7.3.11 Objectiu 11. Aconseguir que les ciutats i els assentaments humans siguin inclusius, segurs, resilents i sostenibles.	35
7.3.12 Objectiu 12. Garantir modalitats de consum i producció sostenibles.	35
7.3.13 Objectiu 13. Adoptar mesures urgents per a combatre el canvi climàtic i els seus efectes.	36
7.3.14 Objectiu 14. Conservar i utilitzar de forma sostenible els oceans, mars i els recursos marins per al desenvolupament sostenible.	36
7.3.15 Objectiu 15. Gestionar de manera sostenible els boscos, lluitar contra la desertificació, aturar i revertir la degradació de les terres i posar fre a la pèrdua de la biodiversitat.	36
7.3.16 Objectiu 16. Promoure societats justes, pacífiques i inclusives per al desenvolupament sostenible, facilitar l'accés a la justícia per a tots i crear institucions eficaces, responsables i inclusives a tots els nivells.	36
7.3.17 Objectiu 17. Revitalitzar l'Aliança Mundial per al Desenvolupament Sostenible.	36
8. BASES CONTINUACIÓ DEL PROJECTE.	36
CONCLUSIONS.	37
VALORACIÓ.	37
AUTOAVALUACIÓ D'EQUIP.	38
AUTOAVALUACIÓ PERSONAL.	38
BIBLIOGRAFIA.	39

RESUM

TotalFit és el projecte de desenvolupament d'un gimnàs a la plataforma de simulació amazonfitnessgym de Companygame.com (INNOVA NETGRUP, S.L.). TotalFit competeix amb quatre projectes, dins de la plataforma, en tres rondes. D'aquesta manera s'aconsegueix simular la creació d'un gimnàs des de la fase de planificació fins al tercer any de vida de la companyia avaluant i prenent decisions en base a la progressió realitzada pel projecte, així com, la situació respecte als competidors.

El projecte TotalFit ha estat concebut per a donar servei Integral de Qualitat a esportistes i practicants. Dirigit a aquells que reclamen un servei personalitzat, acurat, amb atenció als detalls i adequat a les seves necessitats. Per aquesta raó, les instal·lacions han estat concebudes per a clients exigents i els equipaments i les activitats estan orientades a satisfer a les persones amb filosofia de vida saludable on la pràctica d'esport de forma continuada pren rellevància i que, per tant, reclamen un alt grau de qualitat.

Compromís amb l'entorn, consum energètic sostenible, responsabilitat medi ambiental quantificable i demostrable, fidelitat amb les coses ben fetes i amb voluntat de ser duradors són part dels valors que TotalFit adopta i fa seus per, un cop assolits, mantenir el criteri d'exigència que el facin estar al capdavant en innovació i aconseguir el lideratge en el sector de forma continuada i perdurable.

Paraules clau: Gimnàs, qualitat, servei integral, clients exigents, professionalitat, fitness, saludable, responsabilitat, sostenibilitat, compromís, fidelitat.

ABSTRACT

TotalFit is a gym development project based on the amazonfitnessgym simulation platform by Companygame.com (INNOVA NETGRUP, S.L.). TotalFit competes among three rounds with four other projects within the platform. Thereby, it's possible to simulate the creation of a gym, starting from the business plan and ending on the third year of the company. During this time the students should evaluate and take decisions based on the progress made, as well as taking into account the situation of the competitors.

The TotalFit project has been designed to provide an integral quality service to athletes and practitioners. It is aimed at those who demand a personalized service, caring for the details and adapted to their needs and requirements. For this reason, the facilities have been designed for demanding clients and the equipment and activities are also designed to satisfy people with a healthy lifestyle for whom regular sports practice is really relevant and who demand a high-quality degree.

Commitment to the environment, sustainable energy consumption, quantifiable and demonstrable environmental responsibility, commitment with doing things well and willing to be durable are part of the values that TotalFit adopts and makes its own. Once achieved, maintain the criteria of self-imposed requirements that will make TotalFit to be at the vanguard in innovation and achieve leadership in the sector continuously and durably.

Key words: Gym, quality, integral service, demanding clients, professionalism, fitness, healthy, responsibility, sustainability, commitment, loyalty.

INTRODUCCIÓ

Justificació

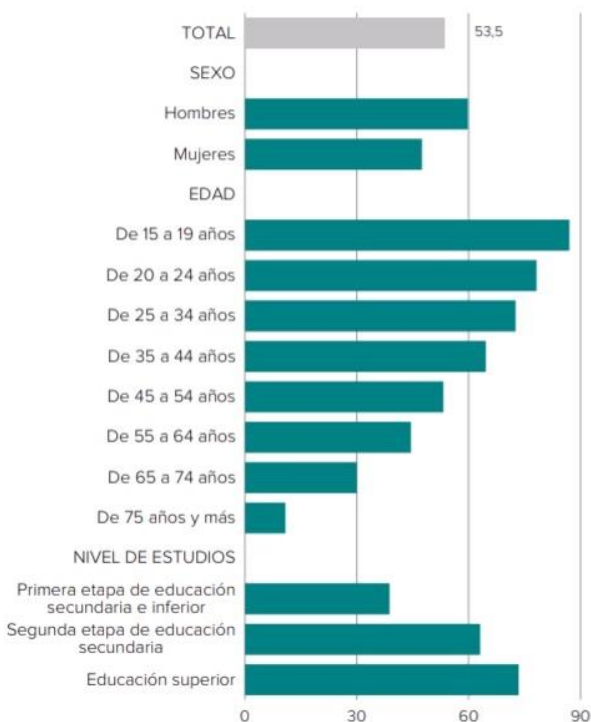
La proposta del simulador amazonfitnessgym consisteix en la creació d'un model de negoci per a un gimnàs que competirà amb altres negocis dins de la plataforma. TotalFit es desenvolupa seguint i perseguint la qualitat com a característica principal. Un gimnàs de referència a la zona triada i que sigui capaç d'atreure clients de la resta de zones segons el target principal triat, així com els secundaris. Per tal de satisfer les necessitats en qualitat demandades pels clients objectiu es planifiquen les despeses en instal·lacions, equipaments, activitats i personal. Tanmateix es considera imprescindible dotar d'un compromís ètic, social i medi ambiental al projecte i per aquest motiu totes les activitats desenvolupades estan subjectes a un pla director que marca les directrius a seguir.

Un gimnàs que permeti als usuaris identificar-se plenament, que sigui reflex de la seva filosofia de vida, de la seva forma de pensar i d'actuar. Responsable amb el medi ambient, des del naixement, amb instal·lacions pensades per a ser sostenibles i respectuoses amb l'entorn. Amb equipaments innovadors que siguin eficients i, per exemple, permetin generar electricitat per al gimnàs. Amb activitats orientades al creixement personal dels clients que aportin valor afegit en permetre millorar físicament -en realitzar tasques orientades a cada usuari-, en millorar emocionalment -permetent trobar un espai d'intercanvi i coneixement- i, en millorar el coneixement propi dels límits i capacitats -establint reptes i evolucions personals-.

Objectiu i abast

Actualment, més del 50% de la població Espanyola, major de 15 anys, practica de forma habitual esport. I més del 86% d'aquests amb gran intensitat, al menys un cop per setmana. Aquesta població té una esperança de vida cada cop més elevada i si s'afegeix que la cultura del benestar físic porta a tenir cura del cos en totes les etapes de la vida el fet d'oferir un servei diferencial que ajudi a les persones a gaudir del seu temps d'oci millorant la seva salut porta a pensar en una idea de negoci que sigui capaç de cobrir les necessitats demandades per una part molt àmplia de la societat. La idea de gimnàs no és una idea de negoci innovadora, per tant s'ha de trobar com es dona un valor afegit a aquest projecte. Per a aconseguir-ho es poden fer servir diversos vectors de desenvolupament. Per a aquest projecte es decideix triar el vector qualitat com a eix que permeti crear un gimnàs amb un diferencial prou gran com per arribar a ser un referent en el mercat dels gimnasos.

Gràfic 1. Persones que van practicar esport en l'últim any segons sexe, edat i nivell d'estudis.2015



Font: MECD: Anuario de Estadísticas Deportivas. Principales resultados.

Partint d'aquesta base es poden plantejar les següents preguntes. És viable un model de negoci al sector de l'esport que aposti per la qualitat, la responsabilitat envers el medi ambient i el creixement sostingut? Es poden adaptar noves formes de professionalització que portin a assolir nous estàndards al sector?

És així com es troba que l'objectiu general serà aconseguir que TotalFit sigui el gimnàs de referència a la zona d'actuació i mantenir-ho en el temps. S'estableixen, tanmateix, uns objectius específics que són, oferir servei integral entenen com a tal la millora física, esportiva i mental, facilitar els medis adients per a assolir aquesta millora amb un servei professional, personalitzat i adequat a cada client. Generar fidelització en els clients que permeti mantenir un nivell d'ocupació superior al 90% en un servei orientat al client. Transmetre cultura de la salut formant als professionals per tal que el servei tingui continuïtat al llarg del temps i permeti als usuaris veure les seves evolucions. Assolir com a propi el compromís amb l'entorn, el medi ambient i la qualitat de tot allò que desenvolupa directament o indirectament a través de la marca. Aportar innovació, noves formes de millorar, oferir serveis diferents i sempre avaluar qualitat i resposta de clients.

1. MODEL DE NEGOCI

Es concreta el model de negoci de TotalFit d'acord amb la Missió, Visió i Valors que s'exposen a continuació, així com el model de negoci Canvas desenvolupant els seus apartats.

1.1 Missió, visió i valors

1.1.1 Missió

TotalFit neix per a crear una experiència esportiva diferent per a tota mena d'esportistes. Es pretén oferir un servei dintre d'unes instal·lacions de gran qualitat i cuidades al detall, amb equipaments avançats i un nivell d'activitats superior que permeti a TotalFit diferenciar-se de la competència.

1.1.2 Visió

L'equip fundacional de TotalFit sempre ha cregut que el gimnàs ha de convertir-se en un referent en el món esportiu de la ciutat, arribant a donar servei als esportistes de tots els districtes.

1.1.3 Valors

- **Professionalitat:** Un gimnàs que vulgui ser referència ha d'oferir sempre un elevat grau de professionalitat en tots els serveis que ofereixi i de manera global ha d'actuar segons les característiques pròpies dels millors professionals del sector. D'aquesta manera generar confiança en els clients que han de percebre la inversió continua en millores formatives i noves propostes com els elements de creixement en professionalitat de TotalFit.
- **Qualitat:** Compromís amb la qualitat com a vector de desenvolupament en instal·lacions, activitats, personal així com, en proveïdors i subministradors.
- **Orientació al client:** Orientació el client en totes les activitats realitzades i així satisfer les necessitats dels usuaris aconseguint una fidelització que permeti la continuïtat del projecte de forma duradora al llarg del temps.

- **Sostenibilitat:** Compromís amb l'entorn per tal de tenir cura del medi ambient i millorar socialment. Treballant tenint present sempre l'optimització de totes les activitats relacionades amb TotalFit per tal de minimitzar l'impacte mediambiental (petjada de carboni/CO2) i també produir un impacte positiu en la societat a partir de l'ús de normes ètiques que garanteixin el bon funcionament de l'entitat i en sigui transmissora de conductes.

1.2 Model de negoci Canvas

Per tal d'aconseguir establir de forma clara quin model de negoci es vol a TotalFit es fa servir el model Canvas d'anàlisi que permet de forma visual reflectir com es vol aportar valor per als clients, basant-se en la definició de les quatre àrees: clients, oferta, infraestructura i viabilitat econòmica que es distribueixen en 9 divisions o apartats que formen l'estructura del model Canvas. Consultar l'annex 1 (pàg.5) per a veure la representació gràfica del model Canvas, s'adjunta també el document per a facilitar-ne la lectura junt a la imatge d'aquest annex.

1.2.1 Segment de clients

La segmentació triada es centra sobretot en els esportistes, ja siguin homes o dones d'entre 18 i 60 anys, així aquests seran el principal *target* de TotalFit. Però, tot i les característiques úniques dels esportistes, els aficionats i en menor mesura els sèniors, també poden ser atrets tant per la qualitat integral de les instal·lacions com per les activitats que s'ofereixen al gimnàs. Aquests dos segments secundaris comparteixen alguns interessos amb el principal i són prou nombrosos, per aquestes raons també cal atendre'ls i tenir-los molt en compte.

Els esportistes són un tipus de client que fa un ús intensiu de les instal·lacions i representa tenir accés a clients que acostumen a fidelitzar si troben instal·lacions adients a les seves demandes. A més, són un segment interessant, ja que dediquen una part considerable dels seus ingressos a la pràctica esportiva de forma continuada. Per tant, és un segment principal per a centrar l'estratègia de segmentació que permet marcar de forma clara les línies de negoci del projecte empresarial. Els esportistes es caracteritzen per requerir instal·lacions que estiguin a l'alçada de les seves exigències de qualitat i mida, així com que la marca i el que representa siguin prou importants per sentir-se identificats, sense oblidar que el servei sigui de qualitat molt elevada. Quan troben aquestes característiques, ni la ubicació ni el preu són factors tan importants en la decisió de ser socis d'un gimnàs.

1.2.2 Proposta de valor

La proposta de valor de TotalFit està basada en allò que demanden els esportistes, centrant-se en aconseguir satisfer totes les seves necessitats. Per tant, la proposta de valor és:

- **Qualitat en instal·lacions:** Les sales on els esportistes dediquen més temps tenen la màxima qualitat disponible, mentre que aquelles que menys empren tenen una qualitat mitja o estàndard, però sempre amb uns mínims que superen la pròpia funcionalitat de cadascuna de les sales.
- **Qualitat dels equipaments:** Per als equipaments s'ha seguit el mateix criteri que per a la tria de qualitat de les instal·lacions. Cap de les àrees té una qualitat únicament funcional.
- **Alt nivell d'activitats:** Tant en nombre com en qualitat de les mateixes. La despesa per hora de cada activitat és alta i s'ha augmentat durant els tres exercicis cercant una major satisfacció dels clients. Pel que fa al nombre d'activitats ofertes, també ha anat en augment durant els tres períodes.

- Diferenciació: Basada en oferir un servei amb un nivell superior a la mitja, integrar activitats complementàries a la pràctica esportiva, com per exemple de nutrició o fisioteràpia. Els esportistes a TotalFit tindran al seu abast tot allò que desitgin.
- Identitat de marca: TotalFit vol convertir-se en un referent a la ciutat, sent reconegut i valorat entre els esportistes de tota la ciutat amb independència de l'esport que practiquin, així com ser capaç de que els seus clients s'identifiquin amb la pròpia marca i la sentin seva.
- Orientació al client: Totes les activitats desenvolupades per TotalFit estan orientades a satisfer les necessitats dels clients, és per això que l'anàlisi de preferències de clients, l'estadística d'usos i prioritats, les enquestes de satisfacció i arribar a assolir un alt grau de les demandes del clients és l'objectiu de la marca.

1.2.3 Canals

Per tal d'arribar als clients es disposa de plana web amb informació de totes les activitats, zona d'usuaris on connectar amb altres membres, tauler d'intercanvi de material i consells. També dintre de les xarxes socials es disposa de comptes a Instagram i Facebook, que permeten als usuaris més joves tenir la informació de forma àgil, ràpida, directa, així com a TotalFit aconseguir Feedback dels usuaris de les xarxes socials en relació a les activitats disponibles, nivell de qualitat, professionalitat de personal del gimnàs i d'altres KPI's que permeten millorar de forma continuada el servei de TotalFit. Més enllà del contacte online que és molt potent, TotalFit aposta per donar visibilitat mitjançant el patrocini d'esportistes locals i fins i tot nacionals que siguin referents en els seus esports i també representin els valors de la marca TotalFit. L'ús de *mass media* per a esdeveniments puntuals que tinguin repercussió general també és un canal fet servir per TotalFit. El mailing orientat i amb *targets* específics també es fa servir i per últim el canal *bústia a bústia* que permet arribar a un tipus de client més sènior i a la vegada mostrar el compromís medi ambiental fent servir paper reciclat i oferint descomptes a aquells que portin a TotalFit la publicitat per tal de tornar-la a reciclar.

1.2.4 Relació amb els clients

En ser un servei directe, la relació amb els clients ha de ser excel·lent i és element clau en el bon funcionament del projecte empresarial. És per això que a TotalFit els clients són tractats de forma individual realitzant un estudi inicial de necessitats que compta amb la intervenció d'almenys tres professionals que conjuntament amb el client decidiran quines seran les accions a emprendre per tal d'elaborar un pla personalitzat d'entrenaments. Aquest pla té suport electrònic mitjançant una aplicació que l'usuari pot portar al mòbil, veure a les instal·lacions del gimnàs o al seu PC.

1.2.5 Partners

Els socis clau per a TotalFit seran aquells que estiguin relacionats amb el món de l'esport. En aquest sentit, els fabricants de roba esportiva i els de material esportiu, tant locals, nacionals o internacionals són socis que poden trobar cabuda dins del projecte empresarial. També associacions d'esportistes i federacions esportives que permetin arribar a acords per tal de promoure determinades accions en relació a esports en particular o esdeveniments concrets, així com la creació de lligues i tornejos, siguin federats o no. Per altra banda, aquells professionals de la salut que promouen la vida sana en línia amb el projecte TotalFit també són socis i poden aportar i rebre els beneficis d'arribar a acords i convenis. En aquest sentit, metges nutricionistes, metges traumatòlegs, fisioterapeutes, i d'altres professionals independents de noves tècniques per a cura de cos i ment

1.2.6 Activitats clau

Com a activitats clau TotalFit aposta per oferir servei complet d'activitats esportives personalitzades per als usuaris amb assessorament i tracte diferenciat, personal i adaptat a les necessitats del client i amb eines de seguiment que permetin quantificar els resultats obtinguts. A més i aprofitant el flux de persones amb similars inquietuds la venda de material esportiu de qualitat i a preu competitiu ha de ser una activitat que permeti fidelitzar i millorar resultats.

1.2.7 Actius clau

Actius claus de TotalFit són una imatge forta de marca que atregui els clients i representi el que es vol transmetre. Una web amb bloc i servei de xarxes dedicat amb *community manager* que permeti la interacció dels usuaris amb els serveis de la companyia. Una direcció experimentada en la gestió d'instal·lacions esportives i creació i direcció d'esdeveniments.

1.2.8 Costos

L'estructura de costos de TotalFit passa per assegurar la qualitat adequada a les necessitats demandades pels seus clients objectiu. Així l'edifici s'adquirirà per tal de realitzar les reformes adients que permetin adaptar-lo a les exigències en matèria de sostenibilitat medi ambiental i demanda de socis. El manteniment principal serà realitzat per personal propi i les reparacions que es considerin com a grans reparacions seran contractades a empreses externes. Els salaris seran adequats a la mitja del sector amb creixements sostinguts del 3% anual. El material d'activitats serà sempre d'última generació amb avaluació de criteris de sostenibilitat i respecte mediambiental. Aquells materials que quedin obsolets seran reutilitzats sigui per donació o cessió a entitats que ho demanin o per a persones amb poc poder adquisitiu. El màrqueting ha de tenir paper principal en l'evolució de qualitat del projecte, ja que permetrà fixar la marca en posicions preferents dins del sector. La higiene, com a element de manteniment, s'indica per separat, ja que a unes instal·lacions on els usuaris estan en contacte entre ells i amb el material, ja sigui, -per exemple a sala de musculació, a piscina-, ha d'assegurar-se i evitar-se que en cap moment hi manqui. Així l'excel·lència en la neteja ha de tenir-se molt en compte com a cost important de l'activitat.

1.2.9 Fluxos d'ingressos

El projecte ha d'assegurar ingressos per a mantenir l'activitat de forma continuada. És per això que es preveuen els ingressos en forma de matrícules i mensualitats de clients, principalment. Venda de productes, ja siguin, material esportiu, roba esportiva, guies, tractaments, assessorament, i d'altres. Lloguer de tovalloles. Que es tracta en base a dades de plataforma. Servei de bar i restauració que permet a més d'obtenir ingressos socialitzar, més encara, el comportament dels usuaris a les instal·lacions de TotalFit.

2. ANÀLISI INTERN

L'anàlisi intern es centra en el desenvolupament d'una matriu DAFO. Aquest mètode es caracteritza per la seva senzillesa i eficàcia a l'hora de decidir quines decisions prendre en un futur, ja que permet plantejar quines accions s'hauran de posar en marxa per aprofitar les oportunitats detectades. Aquestes oportunitats permetran, si així es desitja créixer i evolucionar el model de negoci. En el cas de les amenaces es podrà preparar a l'organització per a aquestes i afrontar-les amb més garanties. Tant oportunitats com amenaces permeten la construcció d'escenaris possibles per a la companyia abans que succeeixin i així establir estratègies adequades. A més es té consciència de les debilitats i les fortaleces. Amb aquesta informació l'organització pot treballar en consolidar les fortaleces, minimitzar les debilitats i aprofitar els avantatges de les oportunitats alhora que redueix o elimina les amenaces.

2.1 Matriu DAFO

A l'annex 2 (pàg.5) s'hi troba una representació gràfica i resumida de la matriu DAFO.

2.1.1 Debilitats

Les debilitats de TotalFit trobades són un preu elevat de les quotes en comparació amb els seus rivals, especialment per característiques semblants Globalgym pot aprofitar aquesta debilitat. Tanmateix, aquesta forma part de l'estratègia de qualitat elevada que fomenta la direcció del gimnàs i que ha fet que els resultats econòmics hagin estat millor dels esperats inicialment.

El nivell de servei, d'activitats i de satisfacció al client no han assolit el nivell l'esperat i actualment s'han de prendre decisions per tal de millorar.

2.1.2 Amenaces

Tot i que a la zona s'han obert recentment tres gimnasos i un més a altra zona a banda de TotalFit, la creació d'un altre gimnàs podria afectar a l'activitat empresarial desenvolupada en ser competidor nou del qual no hi ha referències. Tot i això actualment es considera poc probable que succeeixi.

Canvis en les necessitats dels clients es podrien donar per modes, noves formes d'entrenament i d'altres que podrien generar una disminució dels clients. Actualment donades les condicions del programa es considera poc probable.

Canvis normatius, que tot i que no es preveuen, poden afectar a l'activitat econòmica, per exemple l'exigència de noves titulacions per als monitors, per a les instal·lacions o variacions en les taxes, impostos i normativa exigible per al gimnàs.

Un canvi de cicle econòmic que afecti la població de referència afectaria negativament a l'activitat econòmica.

2.1.3 Fortaleses

Qualitat de les instal·lacions, TotalFit aposta per la qualitat en estar orientat a un client esportista que demanda alta qualitat d'instal·lacions. Això permet accedir a altres tipus de clients que fan millorar els resultats econòmics.

Valor de marca elevat. Actualment s'ocupa el primer lloc entre els competidors directes en referència al valor de marca

Imatge de producte, màrqueting. L'esforç en màrqueting ha produït els beneficis per a la marca que es buscaven i TotalFit és marca reconeguda.

Capacitat de creixement en activitats i serveis. Un cop completats dos anys i després d'obtenir beneficis hi ha encara, capacitat de millora de les activitats i dels serveis. Cosa que ha de permetre mantenir i augmentar el rendiment econòmic del gimnàs.

2.1.4 Oportunitats

Creació de competicions referents a la zona. Bona part de les instal·lacions estan adequades per a la realització de competicions, tant oficials com no oficials que poden donar impuls en cas de necessitat per millorar la visibilitat del negoci.

Venda i reparació de material esportiu. Els esportistes fan servir materials molt concrets d'alt valor. El fet d'oferir-los la possibilitat de compra i reparació a les instal·lacions on fan entrenaments esdevé una bona oportunitat de negoci.

Ampliació *target* a altres tipus de clients. Amb alguns canvis es podria orientar el servei ofert a altres clients com poden ser executius o els de rehabilitació.

Oferir nutrició i hàbits saludables com a part del programa esportiu. Disposar d'un equip mèdic que controli els avenços dels esportistes, controli les constants vitals i prepari programes equilibrats de nutrició i exercici com a complement a la pràctica esportiva.

2.2 Avantatge competitiu

El principal avantatge competitiu de TotalFit és el valor de marca que s'ha aconseguit refermar durant els tres anys. TotalFit és líder en valor de marca gràcies a les decisions preses respecte a patrocinis i acords amb esportistes d'elit, així com per aquelles pròpies de l'àrea de màrqueting.

Per altra banda, l'aposta per la qualitat en tots els àmbits també ha fet que TotalFit es diferenciï de la competència, aportant un valor extra al servei ofert als clients. Aquesta diferenciació per un alt valor s'ha tingut en compte en totes les decisions preses.

A més, TotalFit es troba compromès a continuar en aquesta línia, establint noves activitats dirigides a esportistes, des d'ampliar les competicions i curses a patrocinar, fins fent xerrades sobre tècnica, lesions o nutrició.

3. PLA DE MÀRQUETING

TotalFit és un nou gimnàs a la ciutat, i per tant, cal desenvolupar un pla de màrqueting de cara a donar a conèixer les instal·lacions i els serveis que ofereix. Aquest pla té l'objectiu d'aconseguir atraure prou clients per a obtenir beneficis per a l'empresa, alhora que s'aconsegueix una forta identitat de marca.

Essent una empresa de nova creació, s'invertirà una gran quantitat de recursos, arribant a una despesa en màrqueting de 230.000€ per al primer any, i de 200.000€ anuals per al segon i tercer, ja que TotalFit és prou conegut però vol mantenir el lideratge en valor de marca així com aconseguir més socis.

3.1 Estratègia de posicionament i segmentació

3.1.1 Estratègia de segmentació

El públic objectiu de TotalFit s'ha definit anteriorment a l'apartat 1.2.1 d'aquest document, per tal de tenir-ho present, cal destacar els esportistes com a principal públic objectiu, seguit per aficionats donat que tenen unes preferències semblants als esportistes.

La segmentació es realitza segons beneficis buscats, així, s'ha estudiat allò que demanden els esportistes per tal crear un gimnàs capaç de satisfer totes les seves necessitats i adaptat a les exigències d'aquest segment.

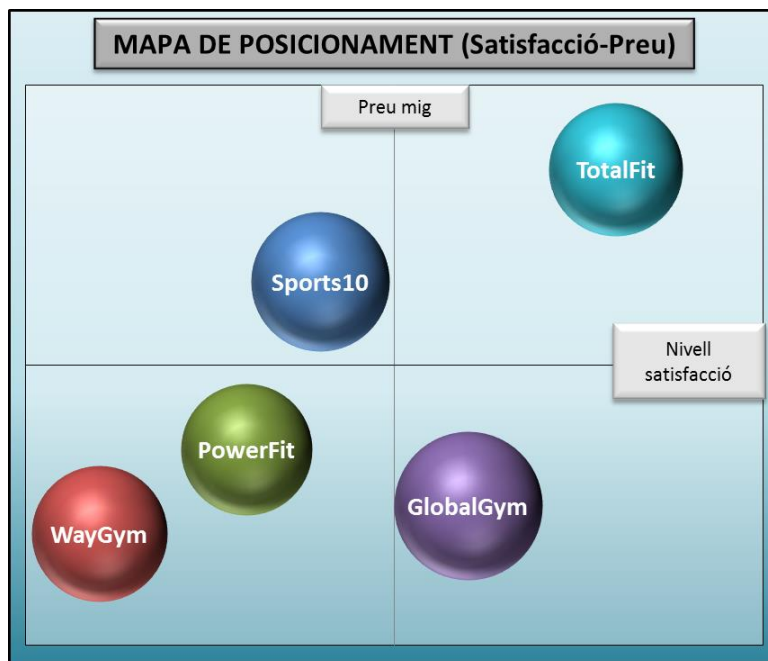
L'estratègia emprada en la segmentació és concentrada, ja que TotalFit cerca oferir un gimnàs especialitzat en allò que els esportistes prefereixen, adaptant les instal·lacions i equipaments als seus requeriments.

3.1.2 Estratègia de posicionament

Per a l'estratègia de posicionament TotalFit s'ha decidit per emprar el posicionament per valor del servei, cercant oferir el major valor possible als clients a un preu no massa elevat.

Per tal de visualitzar la posició que ocupa TotalFit respecte als seus competidors, es pot observar el següent mapa de posicionament realitzat amb les dades sobre el preu mig i el nivell de satisfacció dels clients (eixos vertical i horitzontal), així com el volum de mercat (diàmetre de les esferes).

Gràfic 2. Mapa de posicionament.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del simulador.

3.2 Producte

El producte que s'està oferint és un servei que cobreix les necessitats menys bàsiques de la piràmide de Maslow. En aquest sentit, la pràctica esportiva dintre d'un gimnàs satisfà necessitats socials, d'estima i d'autorealització.

Com a servei, té unes característiques pròpies com són la intangibilitat, inseparabilitat, caducitat i variabilitat. Per tal d'oferir el millor servei possible als clients, TotalFit ha seleccionat i remodelat unes instal·lacions situades al districte 4, adequant-les segons les seves necessitats.

Tant en la distribució de la superfície com en la tria de qualitats de les instal·lacions i els seus equipaments, s'han tingut en compte les preferències del públic objectiu principal, sense oblidar la resta de possibles clients. A continuació es justifiquen les decisions preses per ambdues característiques:

- Sala de fitness: És una de les sales preferides pels esportistes i per tant, se li ha volgut donar un gran protagonisme en el total del gimnàs, ocupant aproximadament un 25% de les instal·lacions totals amb 1400 m².

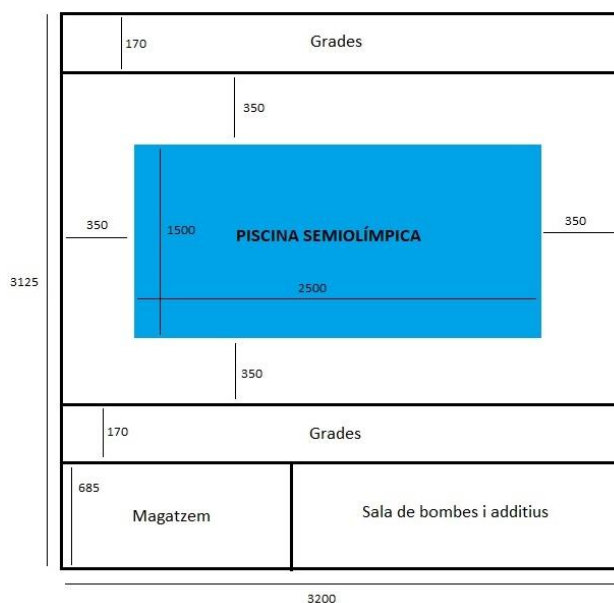
La qualitat tant de les instal·lacions com dels equipaments triada és la superior, la raó és la mateixa, és la sala que més valoren els esportistes que són el principal públic al qual es vol satisfer.

- Piscina: Per al càlcul de la superfície de la piscina s'han emprat les mesures de les piscines semi-olímpiques, que son de 25m de llarg i ample variable. A més calen uns espais mínims a les vores o uns recomanats, així com espai per a les grades. Triant les vores recomanades i un ample de piscina de 15m, més dues grades a cada llarg de la piscina de dos esglaons i una sala de magatzem i de bombes per al manteniment de la piscina, sumen els 1000m² que ha de tenir la piscina de l'establiment.

Aquestes mesures així com l'existència de grades ve determinada per la intenció de poder organitzar competicions dintre del gimnàs que ajudin a millorar la imatge de la marca així com l'entrenament adient d'esportistes d'elit.

Quant a les qualitats de la piscina, s'ha triat la qualitat màxima en les instal·lacions, ja que en una piscina el més important és la pròpia construcció. Mentre que en la qualitat dels equipaments s'ha triat l'estàndard, el gran augment del cost per metre quadrat no justifica un petit augment en la qualitat.

Gràfic 3. Mesures piscina de TotalFit



Font: Elaboració pròpia

- Squash-Padel: Les pistes de pàdel són de 20x10m i les de squash de 9,75x6,40m. Es decideixen instal·lar 4 pistes de cadascuna de les disciplines. Per tant, 800m² estaran ocupats per les pistes de pàdel i 249,60m² per les de squash. Els 150,40m² restants fins els 1.200m² estaran ocupats per passadissos d'accés a les pistes i espai on deixar les bosses dels jugadors.

També es pretén poder organitzar competicions no oficials, així com agilitzar i donar vida a la part social del gimnàs.

- Sales d'activitats: Es dediquen 550m² a aquestes sales, que tot i ser infrautilitzades, serviran per a futures millores i ampliacions de les activitats que demandin els clients de TotalFit.

Les qualitats triades per a les sales d'activitats son superiors tant en instal·lacions com en equipament, donat que els esportistes les valoren molt, tant com ho fan els executius, sense oblidar que també són atractives per a la resta de públics tot i que en menor mesura.

- Sala de fisioteràpia: Aquesta sala té una assignació de 150m² amb els que es busca oferir als clients una comoditat extra on no hi hagi una sobre-ocupació que pugui fer sentir incòmodes als socis en recuperació, que requereixen una intimitat major que altres tipus de clients.

La qualitat que s'ha escollit per a aquesta sala és la estàndard, donat que els clients en recuperació són els que menor prioritat tenen en l'estratègia de segmentació que s'ha dut a terme. Tot i així, no es tria un nivell de qualitat a nivell funcional, donat que altres segments com el sènior i l'executiu també valoren molt positivament la qualitat de les sales de fisioteràpia.

- Zones comunes: El total assignat a les zones comunes és de 1.100 m². La principal raó és la d'oferir un servei el més integral possible, incloent-hi un component social que potenciï les relacions entre els socis.

En les instal·lacions per a les zones comunes l'equip de TotalFit s'ha decidit per unes qualitats estàndard, de nou no es justifica un augment de la qualitat fins a superior ja que la inversió per m² és el doble que en qualitat funcional, en canvi una qualitat estàndard si es troba necessària per a mantenir el nivell de qualitats del gimnàs i ser conseqüent amb la resta d'equipaments i sales. En quant a la qualitat dels equipaments es torna a triar una qualitat estàndard que mantingui satisfets a aficionats i sèniors que valoren positivament les qualitats, així com als executius. No es tria la superior, donat que els esportistes no aprecien en gran mesura la qualitat de les zones comunes.

Un altre punt fort del servei són les activitats que es duen a terme a les instal·lacions de TotalFit. En aquest sentit, i tenint en compte que les activitats disponibles tenen diferent acollida entre els diferents segments, s'ha prioritzat en algunes d'elles per tal d'atraure el major nombre d'esportistes. Les activitats que s'organitzaran i l'acollida de les mateixes es descriuen a continuació:

- L'aeròbic, spinning i Sport Fitness són activitats d'alta demanda entre els segments d'esportistes, aficionats i executius. Per aquesta raó, i tenint sempre present el *target* principal, el gimnàs prioritza el temps emprat representant aquestes prop del 50% del total de l'oferta d'activitats.
- L'AquaGym és una activitat que ocupa la totalitat de la piscina i que valoren molt positivament els clients sènior, ja que obtenint els mateixos beneficis que en altres activitats, tenen una menor possibilitat de lesions. Es programen moltes hores d'AquaGym per tal d'aprofitar les instal·lacions arribant fins a un 25% d'ús amb aquesta activitat, però garantint alhora que la resta del temps podrà ser aprofitada pels seus principals usuaris que són esportistes que empren la piscina realitzant entrenaments de natació.
- El ioga, pilates i la dansa zen són activitats englobades en el body mind, que treballen conjuntament cos i ment. Són cada cop més demandades degut al ritme de vida de la societat, que necessita baixar els nivells d'estrès generats per la intensa activitat diària. Per aquesta raó, tant el ioga com el pilates tenen bastant protagonisme en el còmput total. En el cas de la dansa zen, l'equip del gimnàs la considera molt innovadora i la vol introduir a poc a poc per tal de veure com evoluciona l'interès dels seus clients per ella.

3.3 Preu

Per tal d'establir els preus de les quotes s'ha emprat el mètode basat en el valor. Així es cerca fixar un preu adequat al valor que s'està oferint amb el servei ofert. TotalFit pretén vendre un servei d'alta qualitat a un preu contingut, tot i saber que els preus de la competència són més baixos. Es tria aportar valor afegit oferint un servei de major qualitat, aquesta és una aposta arriscada tot i que té resultats positius que queden confirmats en assolir un bon nivell de satisfacció dels clients, arribant a posicionar-se en primer lloc dels gimnasos de la competició en aquest indicador.

Entre els diferents segments hi ha diferències en el preu de les quotes. Per tal d'establir-los s'ha tingut en compte tant les característiques dels diferents segments com l'adequació de les instal·lacions als seus requeriments.

El detall dels preus establerts per a cada segment i any es troba disponible a l'annex 3 (pàg.6).

En quant als preus de la matrícula, l'estratègia emprada és de penetració. Es decideix posar uns preus molt reduïts, basats en els preus de la competència, per tal d'atraure un major nombre de clients i que puguin conèixer internament les instal·lacions i equipaments, disminuint així la barrera d'entrada que suposa el preu de la matrícula.

Per als preus relatius als serveis accessoris de taquilles i tovalloles s'han emprat dades proporcionades pel simulador, apropant-los als preus de referència segons percentatge d'ús.

Tant els preus de les matrícules com dels serveis accessoris es troben detallats a l'annex 4 (pàg. 6).

3.4 Distribució

En tractar-se d'un servei, el canal de distribució és directe, donat que només accedint al gimnàs es podrà accedir al producte. Per la mateixa raó és un canal de distribució curt, sense intermediaris. De nou, per les característiques del producte l'estratègia de distribució també ha de ser exclusiva.

Tot i no poder escollir en l'àmbit dels canals de distribució, aquesta estratègia és la que permet mantenir un major control respecte a altres opcions.

3.5 Promoció

En l'àmbit de la promoció del gimnàs s'ha dut a terme una prioritització de les activitats de màrqueting, sempre centrant-se en la voluntat de crear una forta identitat de marca. S'enumeren a continuació les activitats en ordre de major a menor prioritat:

- Patrocinis: es basen en esdeveniments esportius rellevants per a la ciutat, que permetin donar visibilitat a TotalFit entre els practicants habituals de tot tipus d'esports.
- Publicitat medis massius: permet arribar a tota mena de potencials clients i ajuda en el reconeixement de la marca i una millora en la fortalesa de la seva identitat.
- Internet: tot i que comparteix les raons per a prioritzar de la publicitat en medis massius, la publicitat a internet pot arribar a un menor nombre de clients potencials per l'accés minoritari dels més sèniors, per tant tot i ser important, s'hi destinaran menys recursos que en el cas anterior.

- Repartiment bústia a bústia: la prioritat d'aquesta activitat és menor, donat que són menys efectius en alguns segments i en moltes ocasions es solen llençar.
- *Mailings*: les raons per assignar una prioritat molt baixa són les mateixes que en el cas anterior del repartiment bústia a bústia, i la majoria dels correus seran eliminats.

De 15 punts a repartir entre les diferents activitats, el primer any els patrocinis s'emporten 5 punts, la publicitat en *mass-media* 4, 3 per a internet, 2 en repartiment bústia a bústia i només 1 punt per als *mailings*.

El segon i tercer any disminueix un punt el repartiment bústia a bústia que es destina a augmentar la publicitat en medis massius, cercant millorar encara més la identitat de marca.

3.6 Estratègia digital

Fer ús dels medis online és requisit imprescindible per a qualsevol empresa de serveis. Així que TotalFit també té en compte aquesta part del màrqueting centrant-se en la web amb bloc, una *app* personalitzada per a clients i la xarxa social Instagram principalment, tot i que tindrà presència en altres com Facebook, Pinterest. Utilització de tècniques *Inbound* per tal

Gràfic 4. *Funnel* de vendes



Font: Blog de Marketing Digital de Resultados

d'assegurar el procés d'atracció i fidelització de clients potencials. Per això, la web ha d'omplir-se amb continguts que permetin un posicionament rellevant, que sigui clara, directa i amb una usabilitat elevada. Fer servir notícies per atreure l'atenció de potencials clients, consells de nutrició, consells per evitar lesions i millorar la pràctica esportiva i d'altres, també la despesa en anuncis de pagament i presència a les xarxes com Instagram. Fer servir *landing pages* i obtenir dades per tal de generar perfils que permetin categoritzar els *leads* i aconseguir *leads* qualificats per tal d'arribar a clients/usuaris que siguin fidels a la marca.

3.7 Branding

La marca TotalFit es compon per diferents elements:

- **Nom:** El nom de TotalFit ja venia donat i no s'ha triat, però és molt adequat si es té en compte la proposta de valor de l'empresa. Així, és un servei total o integral per a esportistes. El nom s'associa immediatament al producte i és fàcil de recordar.
- **Logotip:** El logotip que es pot veure a la dreta és una versió simplificada d'una manuela. El color triat per a la manuela és el taronja, donat que simbolitza, entre altres, l'entusiasme, la força, l'energia i l'alegria. El fons és blanc per a donar protagonisme al taronja i evitar ofegar-lo amb altres colors. La tipologia triada per al nom de la marca és de línies senzilles i esvelta, en color negre sobre blanc, ja que el taronja pot ser massa estrident combinat amb altres colors. La frase que acompanya la icona i el nom es va escollir perquè defineix completament el concepte que té la companyia i allò que ofereix.

Gràfic 5. Logotip TotalFit



Font: Elaboració pròpia

De nou i per les mateixes raons que el nom, és negre sobre blanc, però en aquest cas en una mida menor i amb tipologia no tan esvelta perquè reduint la mida podria no ser del tot llegible.

- **Símbol:** TotalFit serà representat per la manuela taronja, tot i que, en ocasions especials com curses en favor d'algunes malalties o col·lectius es canviarà el color d'aquest símbol en recolzament a la causa.
- **Colors corporatius:** Els colors corporatius seran el taronja, el blanc i el negre. Que es poden combinar segons les necessitats. Tal com s'indica a la part de logotip són triats per determinar les característiques que es volen transmetre de la marca.
- **Coherència de branding:** TotalFit vol ser coherent amb les seves idees i per això totes les accions de màrqueting aniran consolidades en temps i forma segons els valors que transmet la marca.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1 Recursos materials

Per tal de poder desenvolupar l'activitat de TotalFit, els recursos materials necessaris són el local pròpiament, la reforma de les instal·lacions d'aquest per adequar-lo a l'activitat que s'hi durà a terme, i els equipaments de les diferents sales.

La distribució de la superfície de les instal·lacions es poden consultar a l'annex 5 (pàg. 6) i les raons d'aquesta distribució es troben descrites a l'apartat 3.2 del present document.

4.2 Pla d'operacions

El pla d'operacions de TotalFit ha de permetre el desenvolupament normal de l'activitat del gimnàs en reunir tots els processos que s'han de seguir per tal que el funcionament sigui correcte i adequat a les exigències dels clients. Els processos administratius seran unificats per la direcció per tal d'homogeneïtzar i minimitzar tipus de documentació dins de l'organització. Es recolliran tots els processos administratius relacionats amb els clients, els proveïdors, el personal i de documentació a TotalFit. Prenent especial rellevància els que tenen a veure amb els clients, ja que és el punt de partida de la relació amb els potencials clients. El sistema de gestió documental permetrà mantenir i actualitzar les dades tractades. Els processos operacionals, també seran gestionats per la direcció i, es dividiran en els de manteniment, per al manteniment de les instal·lacions i els d'activitats, per a la gestió i control de les activitats esportives que s'ofereixen a TotalFit. Amb l'ús d'aquests processos s'ha d'aconseguir la traçabilitat de totes les accions realitzades al gimnàs i així establir els indicadors necessaris per tal de mantenir el nivell de servei i qualitat.

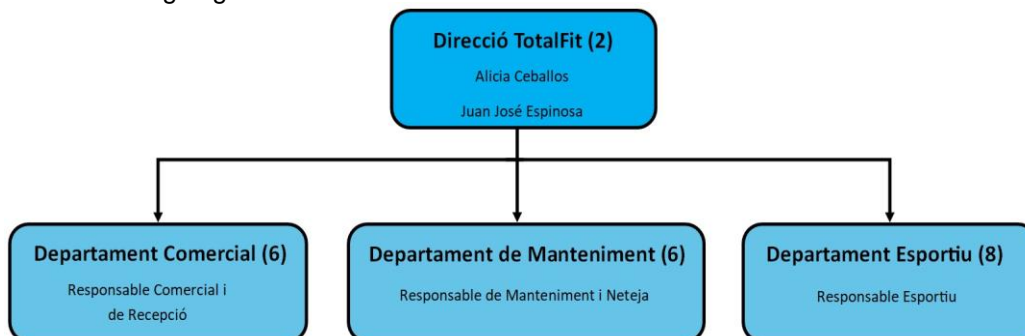
4.3 Pla de recursos humans

El pla de recursos humans permet establir els perfils necessaris per als llocs de treball que es generen a l'activitat TotalFit, la quantitat de recursos necessaris i com s'organitzaran. És així que es desenvolupa un organigrama atenent a les necessitats previstes de funcionament amb una estimació d'ocupació indicada. L'estratègia de RRHH establirà les necessitats per a cada perfil, cosa que facilitarà el reclutament de personal. I, per últim l'estructura de costos aporta transparència a tota l'organització en fer més fàcil establir les referències salarials per a cada lloc de treball.

4.3.1 Organigrama

A continuació s'adjunta l'organigrama inicial de TotalFit que gairebé no ha sofert canvis fins al final del tercer any. La variació de personal ha sigut un augment de 21,6 de plantilla inicial a 23,1 persones. Aquestes dades són l'equivalència en nombre de treballadors si la jornada setmanal fos de 40 hores.

Gràfic 6. Organigrama TotalFit



Font: Elaboració pròpia

4.3.2 Estratègia RRHH

El producte que ofereix TotalFit fa que els recursos humans siguin clau en l'èxit de l'empresa, donat que els treballadors tenen contacte directe i, en molts casos, proper amb els clients.

Per tal de poder assolir les funcions de cada lloc de treball, s'han establert els perfils que han de tenir els treballadors d'aquests en quant a nivell d'habilitats directives i de gestió, tracte amb els clients i coneixements tècnics.

El personal de Direcció ha de sobresortir en habilitats directives, seguit pels coneixements tècnics, i tot i que no tracten gaire amb els clients, tampoc es pot obviar que han de tenir un mínim indispensable per tal de solucionar situacions de conflicte.

El personal esportiu, tant els assessors-monitors com els fisioterapeutes, han de tenir molt amplis coneixements tècnics i un tracte amb el client exquisit, donat que són el contacte directe i diari amb els clients i els qui aconseguiran que el client compleixi els seus objectius i quedi satisfet amb el servei.

El personal del departament comercial requereix un alt nivell en el tracte amb els clients, ja que són la primera cara visible i aquells que creen la primera impressió del gimnàs. Els coneixements tècnics i de gestió també són necessaris, però amb una importància relativa menor respecte al tracte amb el client.

Per últim, els treballadors del departament de manteniment han de destacar en coneixements tècnics donada la importància de la seva tasca per a mantenir les instal·lacions netes i en les millors condicions. Per altra banda, caldrà que el tracte amb el client també sigui prou bó, ja que les seves tasques poden interferir amb el normal funcionament del gimnàs i han de saber com lidiar amb les possibles incidències que es produeixen en l'activitat del centre. En quant a habilitats de gestió, també tindran un nivell mig degut a la necessitat d'organitzar-se les feines i dur a terme aquelles més urgents primer o les que puguin crear majors molèsties als usuaris fer-les en els moments amb menys moviment.

4.3.3 Estructura costos salarials

Per tal d'establir els sous s'han emprat les taules de referència donades pel simulador i s'ha decidit augmentar-los un 3% anualment sobre aquest estàndard. Amb aquesta mesura es pretén atraure i retenir el talent sense arribar a perjudicar les xifres del gimnàs, que cal recordar que és un negoci de nova creació.

Als annexos 6 i 7 (pàg.6 i 7) es pot consultar el detall dels sous bruts per lloc de treball, així com la despesa feta en personal per cada departament.

5. PLA FINANCER

El pla financer permet recollir tota la informació de caràcter econòmic i financer del projecte i així determinar la seva viabilitat econòmica. El desenvolupament pas a pas del pla portarà a determinar la imatge financera en termes de ràtios del projecte i així conèixer si es donen les condicions de rendibilitat, solvència i liquiditat necessàries per aconseguir un projecte viable.

5.1 Estratègia financera

5.1.1 Objectius financers

L'objectiu financer principal és aconseguir la subsistència del gimnàs TotalFit i l'obtenció de beneficis que permetin a mig termini rendibilitzar la inversió.

5.1.2 Obtenció i captació de recursos

La inversió inicial necessària és molt elevada i consta del local, les reformes necessàries per adequar les instal·lacions i els elements per a equipar les diferents sales que s'hi construiran.

La compra del local suposa 900.000€. La reforma de les instal·lacions té un cost de 5.058.275€ i l'equipament d'aquestes de 1.516.275€. La inversió total a l'inici de l'activitat serà, doncs, de 7.474.500€. A l'annex 8 (pàg.7) es pot consultar el desglossament per sales d'aquesta inversió.

Per tal de finançar aquesta elevada inversió s'emprarà finançament propi mitjançant l'aportació de capital, així com un préstec a llarg termini.

5.1.3 Política de finançament

El finançament, com s'ha explicat a l'anterior apartat, serà repartit entre propi i aliè en forma de préstec a llarg termini. No es pretén recórrer a préstecs a curt termini, donat que per l'activitat comercial seran els mateixos clients els que financin el cicle a curt termini en pagar al comptat.

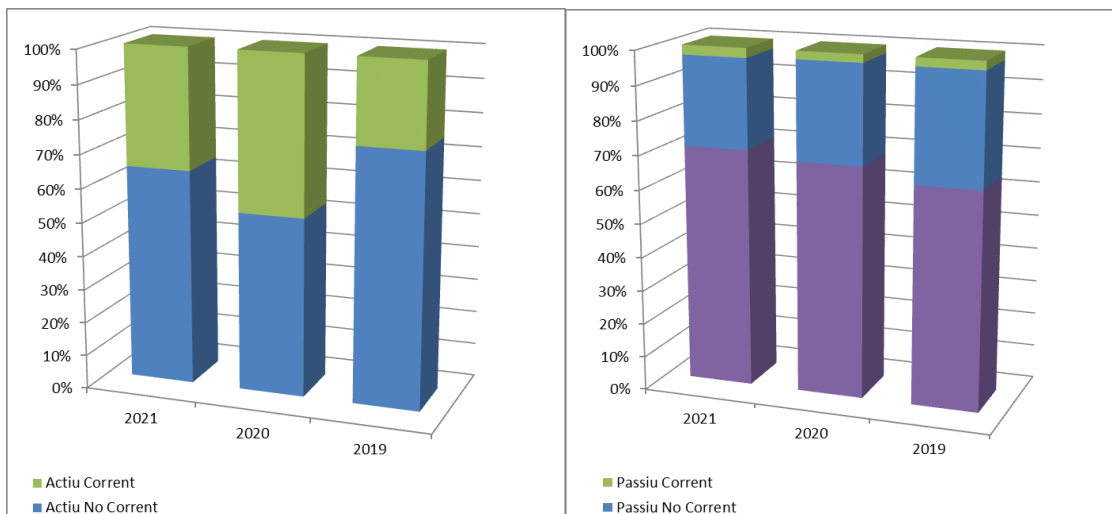
El repartiment entre propi i aliè es realitza tenint en compte les ràtios d'endeutament habituals d'aquest tipus de negoci, quedant per tant propera a 0,7. Per arribar a aquest valor el capital inicial serà de 5,5 milions d'euros, mentre que el préstec a llarg termini serà de 3 milions d'€.

5.2 Anàlisi patrimonial i financera

En aquest apartat es realitza una anàlisi de les principals ràtios i de la rendibilitat del gimnàs TotalFit durant el període simulat, així com de la composició de les masses patrimonials i l'evolució del PiG. Les taules que recullen el Balanç de Situació, el Compte de Pèrdues i Guanyos -ambdós amb percentatges verticals i horitzontals-, i els indicadors que es comentaran en els pròxims subapartats poden ser consultades als annexos 9,10 i 11 (pàg.8-9).

A continuació, al gràfic 7 es troben representades les masses patrimonials del Balanç.

Gràfic 7. Masses patrimonials del Balanç de situació



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del simulador Amazon fitness gym

L'actiu corrent representa el primer exercici prop d'un 25% de l'actiu total. Això té l'explicació en la gran inversió inicial realitzada en l'immobilitzat. L'any 2020 ja s'ha amortitzat part d'aquest actiu no corrent i disminueix d'un 75% a un 53%. L'any 2021 es realitza una nova inversió per a fer reformes a les instal·lacions i l'actiu no corrent augmenta en poc més d'un milió d'euros, representant un 64% del total de l'actiu. Alhora, disminueix la partida d'efectiu-bancs en una xifra també propera al milió, participant també en l'augment de la proporció d'actiu no corrent sobre el total.

En quant al passiu i patrimoni net (en endavant PN), el primer any d'activitat finalitza amb un PN de 5.352.451€ que representa un 64,45% del total, mentre que el passiu no corrent compost pel deute a llarg termini suposa gairebé un 33%, restant un 2,55% corresponent al passiu corrent. El segon any disminueix lleugerament el passiu no corrent donat que s'han anat pagant les quotes del préstec a llarg termini i queda en un 29% del total. El PN augmenta en 650 milers d'euros a causa dels beneficis obtinguts i arriba a un 68,49% del total de patrimoni net i passiu. El passiu corrent sofreix una mínima disminució que no arriba a 2.000€. L'últim exercici estudiat ha augmentat encara més el benefici net fent que el PN augmenti al voltant de 250 milers d'euros i amb un percentatge sobre el total del 70,6%. Del préstec a llarg termini es paguen 200 milers d'euros, fent que baixi el percentatge sobre el total fins a un 26,54%. I un augment en la partida dels proveïdors deguda al major volum de negoci fa que el passiu corrent augmenti d'un 2,4% del 2020 a un 2,87% d'aquest darrer exercici.

5.2.1 Ràtios d'endeutament

La ràtio d'endeutament indica quin és l'equilibri entre el finançament propi i l'aliè. Per a TotalFit aquesta ràtio és de 0,55 per al 2019, disminuint durant el període estudiat fins a 0,42 per a 2021. Aquestes dades indiquen que TotalFit es finança amb un major proporció de recursos propis que aliens, fet que aporta més solvència a una empresa que tot just comença. Segons les indicacions del simulador, el valor d'aquesta ràtio és adequada per al sector d'activitat. A més, permet mantenir major control, reduint el grau d'influència dels creditors sobre l'empresa.

La ràtio de qualitat del deute analitza el tipus de deute comparant el deute a curt amb el deute a llarg termini. En el cas de TotalFit els valors són de 0,08 dels dos primers anys i 0,11 del

darrer. Aquests resultats indiquen una qualitat del deute bona, a causa de que no hi ha deute a curt termini a excepció d'aquell contret amb els proveïdors.

La ràtio de garantia compara el total de l'actiu amb el total del passiu, mesurant la garantia que tenen els creditors de que l'actiu podrà satisfer el passiu. Els valors obtinguts per TotalFit oscil·len entre 2,81 i 3,40. Els valors per sobre d'1,5 suposen una situació adequada que permet garantir que l'actiu podrà cobrir el passiu.

La ràtio de fermesa mesura el grau de seguretat que manté l'empresa respecte als creditors a llarg termini, ja que compara l'actiu no corrent sobre el passiu no corrent. En aquesta ràtio els resultats de TotalFit es troben al voltant d'un valor de 2 que és el valor òptim i suposa que la meitat de l'immobilitzat es finança amb recursos aliens i l'altra meitat amb propis.

5.2.2 Ràtios de liquiditat

La ràtio de liquiditat general indica la capacitat que té l'empresa per a pagar els deutes a curt termini sense tenir en compte les existències. La ràtio del fons de maniobra indica la capacitat de l'empresa per a pagar els deutes a curt termini sense alterar ni l'estructura financera ni el procés productiu. Donat que TotalFit no és una empresa productiva, no es mantenen existències i aquestes dues ràtios tenen el mateix valor, que en els tres exercicis estudiats són de 9,71 el 2019, 19,50 per al 2020 i 12,50 el 2021.

Aquestes ràtios estan indicant una gran capacitat per a satisfer el deute a curt termini, alhora que alerten sobre la possibilitat que l'empresa estigui mantenint actius ociosos que podrien emprar-se per a augmentar la rendibilitat. En el cas de TotalFit, la partida d'efectiu és alta i no produeix rendiments per a l'empresa, però també aporta una capacitat de pagament molt elevada i per tant una gran liquiditat.

Com ja anticipa una ràtio de fons de maniobra tan elevada, el fons de maniobra és positiu i també elevat per als tres exercicis. El valor d'aquest indicador és d'1,85 milions d'euros el 2019, 3,89 milions el 2020 i 2,92 milions el 2021.

En quant a la ràtio de tresoreria, aquesta mesura la capacitat de pagament amb mitjans líquids dels passius a curt termini. Una ràtio que a TotalFit és de 8,62 el 2019, augmenta fins a 18,05 el 2020 i queda en 10,93 el 2021. De nou, és un valor molt elevat que indica absència de problemes de pagament, però de nou alerta sobre actius ociosos.

Per tal de minimitzar l'impacte dels actius ociosos es podria reduir el deute a llarg termini, donat que el líquid equivalent ja seria suficient per a cancel·lar el préstec, però no s'estarien aprofitant les oportunitats que ofereix el finançament aliè. Per altra banda, es podrien aprofitar aquests recursos ociosos per tal d'expandir el negoci en línia amb el que es desenvolupa a l'apartat 8 del present document sobre les bases per a la continuació del projecte.

La regla d'or proporciona informació sobre com s'està finançant l'actiu no corrent i el seu valor òptim és major d'1. TotalFit durant els tres exercicis supera la unitat, oscil·lant entre 1,3 i 1,83, cosa que indica que l'actiu no corrent és finançat totalment amb recursos permanents.

5.2.3 Rendibilitat econòmica i financera

La rendibilitat econòmica de TotalFit ha anat augmentant durant el període, va començar amb una rendibilitat de només un 0,51% el 2019 i termina 2021 amb un 10,38%.

Aquesta rendibilitat econòmica relaciona el BAIT amb l'actiu i indica la capacitat d'aquest actiu per a generar beneficis independentment de la forma en què s'hagi finançat.

Per altra banda, la rendibilitat financera el 2019 va ser negativa amb un -2,76% de rendibilitat, passant el segon exercici a positiu amb un 8,38% i acabant el tercer exercici amb un altre augment fins el 12,06%.

Aquesta rendibilitat financera relaciona el benefici net amb el patrimoni net i indica la capacitat de l'empresa per a remunerar els propietaris o accionistes.

Queda així reflectit com TotalFit ha aconseguit millorar tant la rendibilitat econòmica com la financera notablement durant els tres exercicis portats a estudi.

5.2.4 Anàlisi Compte de pèrdues i guanys

Si s'analitza el compte de pèrdues i guanys (en endavant PiG) que es troba a l'annex 10 (pàg.8) es pot veure que el marge un cop deduït el cost de les vendes, els tres exercicis està entre un 83 i un 85% sobre els ingressos totals, així, el cost de les vendes es manté proporcionalment estable als ingressos obtinguts.

Tant el benefici brut un cop deduïdes les despeses d'operació com el benefici net, si sofreixen canvis substancials que s'expliquen a continuació.

L'any 2019 el benefici brut només arriba a ser d'un 23% sobre ingressos, mentre que el benefici net va ser negatiu, amb unes pèrdues de gairebé 150 milers d'euros, suposant un 8% negatiu sobre els ingressos.

El 2020 la situació millora, tant per l'increment dels ingressos com per una contenció de la despesa, notable en les àrees de màrqueting i manteniment. Així el 2020 el benefici brut passa a suposar un 40% dels ingressos i el benefici net arriba al 21%, amb unes xifres de 945.498 i 502.796€ respectivament.

El 2021 el benefici brut augmenta fins a assolir 1.298.952€ una xifra que equival al 43% dels ingressos totals. S'aconsegueix també que un 25% dels ingressos es traslladin al benefici net arribant a 753.958€.

L'anàlisi dels percentatges horitzontals del 2021 respecte al 2019 aporta una visió clara del creixement que ha tingut TotalFit. Els ingressos augmenten un 72% i, tot i que el cost de vendes augmenta notablement, el marge aconseguit ha augmentat fins a un 74%. Això es deu a que, com ja s'ha comentat, el cost de les vendes és clarament proporcional als ingressos que s'obtenen.

A causa de l'augment dels ingressos i malgrat que les despeses d'operació també són superiors, el benefici brut té un creixement del 214%.

Quant al benefici net, tant per les despeses financeres que han disminuït en no augmentar el préstec a llarg termini i anar amortitzant les quotes i tant per tenir el 2019 un benefici net negatiu, i el 2021 el major benefici fins a la data, el benefici net de TotalFit ha augmentat percentualment un 611% entre 2019 i 2020, tot i haver un petit augment en les despeses de depreciació equivalent al 2,26%.

Així, TotalFit ha pogut compensar el benefici net negatiu obtingut el primer exercici i acaba el període estudiat amb un benefici net acumulat de 1.109.205€. Demostra, així, una capacitat generadora de caixa que permetrà continuar amb l'activitat alhora que podrà remunerar les fonts de finançament tant pròpies com alienes.

6. ANÀLISI RONDA A RONDA

Per tal d'entendre l'evolució de TotalFit, és útil realitzar un anàlisi de cada àrea funcional durant les tres rondes del simulador i que equivalen al període 2019-2021.

6.1 Demanda

L'estimació inicial de l'ocupació del centre per als tres anys era de 55% el primer, 60% el segon i 75% el tercer. Aquesta seria amb una demanda major del districte on es troba el gimnàs per raons geogràfiques. Es tracta d'una estimació conservadora i, de fet, s'han superat les expectatives durant els tres anys, arribant a ocupacions del 59,5%, 74,1% i 92,2% respectivament.

El *target* principal de TotalFit són els esportistes, seguits dels aficionats. En aquest sentit, s'ha aconseguit atraure aquests dos segments, donat que el 2021 un 32,4% dels socis del gimnàs són esportistes i un 67,9% si es tenen en compte també els aficionats.

Tal com s'esperava al pla inicial, la major part dels socis provenen del districte 4 i representen poc més de la meitat dels socis de tot el gimnàs. A la següent taula es poden observar les dades sobre l'ocupació el darrer exercici.

Taula 1. Nombre de socis per districte i segment de l'any 2021.

Nombre de socis (any 2020)	Districte 1	Districte 2	Districte 3	Districte 4	TOTAL	% Per segment
Esportista	159	190	106	696	1.151	32,4%
Aficionat	214	224	192	634	1.264	35,5%
Senior	113	78	126	230	547	15,4%
Executiu	76	54	53	126	309	8,7%
Recuperació	54	46	63	122	285	8,0%
TOTAL	616	592	540	1.808	3.556	100%
% Per districte	17,3%	16,6%	15,2%	50,8%	100%	

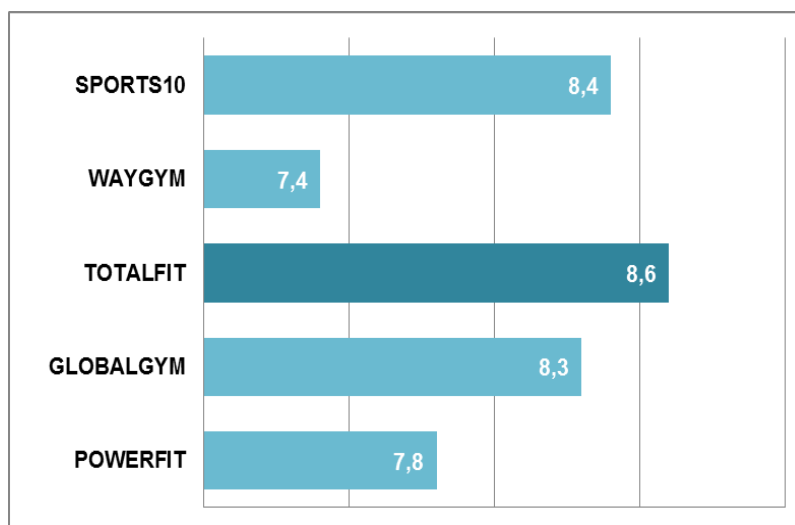
Font: Elaboració pròpia a partir de dades del simulador Amazon fitness gym

6.2 Instal·lacions

La qualitat de les instal·lacions de TotalFit es pot mesurar a través de l'indicador del nivell de l'equipament. Les dades d'aquest indicador per a TotalFit han anat millorant, començant per un 8,0 el 2019, un 8,1 per al 2020 i acabant el període amb un 8,6 el 2021.

TotalFit ha sigut líder durant el període en aquest indicador si es compara amb els competidors directes, però seguit de prop en el darrer any per Sports10 i GlobalGym. A continuació s'adjunta un gràfica amb la comparativa del nivell d'equipament per a l'any 2021.

Gràfic 8. Comparativa nivell d'equipament (any 2021).



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del simulador Amazon fitness gym

Les instal·lacions s'han descrit a l'apartat 3.2 i la inversió inicial necessària es pot consultar a l'apartat 5.1.2 d'aquest document. De cara al darrer exercici, es realitzen reformes en algunes de les instal·lacions, són reformes que suposen una actualització superficial de l'equipament i la decoració. Es decideix realitzar-les a la sala de fisioteràpia per les característiques dels usuaris d'aquesta, així com en aquelles que són de major ús d'esportistes i aficionats com són la sala de fitness, la d'activitats i les zones comunes.

Aquesta reforma té un cost del 10% sobre el valor dels equipaments a reformar i suposa un desemborsament de prop de 100 milers d'euros.

En quant a la intensitat d'ocupació del gimnàs, es decideix que aquesta es mantindrà durant els tres exercicis en 1,4m²/soci, donat que no s'està buscant maximitzar els beneficis, sinó aportar la màxima comoditat als usuaris.

6.3 Activitats

Les activitats també disposen al simulador de l'indicador del nivell d'aquestes. TotalFit té un nivell de 6,6 el 2019 i 2020, mentre que el 2021 s'aconsegueix arribar al 7, posicionant el gimnàs en el primer, seguit de molt prop per WayGym.

Observant la taula 2 que s'adjunta a continuació es poden veure tant el nombre d'activitats setmanals, com el cost mig de l'hora de les activitats, així com el cost total anual que suposen per a l'empresa. El 2021, un cop obtinguda una bona ocupació, es realitza un gran esforç per tal de millorar el nivell de les activitats, augmentant tant el cost mig com el nombre d'aquestes i cercant donar el millor servei possible als clients.

Taula 2. Nombre d'activitats ofertes setmanalment a TotalFit.

NOMBRE ACTIVITATS	2019	2020	2021
Aerobic	18	18	21
AquaGym	21	21	21
Yoga	12	16	21
Dança zen	7	7	7
Sport Fitness	18	21	25
Pilates	15	15	21
Spinning	21	24	30
TOTAL (Hores/setmana)	112	122	146
Cost mig activitat (€/h)	35	40	50
COST TOTAL (anual)	203.840	253.760	379.600

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del simulador Amazon fitness gym

Durant la segona ronda, el simulador proposava la tria d'algunes mesures dintre d'un Pla de Millora del Servei i Pla de Millora Comercial. En l'àmbit de les activitats es va decidir crear una APP per tal de mantenir als clients informats de les activitats i els horaris d'aquestes.

6.4 Màrqueting

En l'àrea de màrqueting una de les decisions a prendre és la despesa que es farà. A TotalFit, en línia amb l'objectiu de crear una forta identitat de marca, es decideix fer una despesa elevada -de 230.000€- el primer any d'activitat, permetent així arribar al màxim públic possible.

Els següents dos anys, 2020 i 2021, es redueix lleugerament la despesa fins als 200.000€. Aquesta decisió es pren en base a l'indicador de valor de marca en el que es posiciona com a primer gimnàs durant els tres exercicis.

Una altra decisió a prendre és en relació a la prioritització de les accions de màrqueting. El simulador permet repartir un màxim de 15 punts entre 5 possibles accions. A la primera ronda es decideix adjudicar 5 punts a patrocinis, 4 a publicitat en medis massius, 3 a internet, 2 a repartiments bústia a bústia i 1 als *mailings*. La segona ronda es disminueix 1 punt al repartiment bústia a bústia que s'adjudica a la publicitat en medis massius. La tercera ronda no sofreix canvis respecte a la segona, ja que s'està arribant als clients objectius tal i com es pretenia.

D'entre les opcions que oferia el Pla de Millora Comercial de la segona ronda, es va decidir crear un compte d'*Instagram* per a donar una major publicitat, vincular la imatge de TotalFit amb un esportista olímpic i també col·laborar en l'organització de la mitja maratón de la ciutat.

6.5 Organització

En l'àmbit de l'organització només es poden prendre tres decisions al simulador, una és la variació percentual de personal, una altra la variació dels sous, i l'altra és la despesa en la formació dels treballadors del centre.

En la variació de personal durant la primera ronda es decideix augmentar un 4% al departament comercial, un 15% els assessors-monitors i un altre 15% el personal de manteniment i neteja. La resta de departaments tenen una variació nul·la. En la segona i tercera ronda el personal del departament comercial té una variació del 0%, la resta es manté la variació de la primera ronda.

Tot i aquestes decisions, tal i com queda reflectit a la següent taula 3, els departaments on es decideix augmentar el personal, tenen una disminució de personal el 2020 que remunta el 2021.

La variació dels sous es va establir al Business Plan en un increment del 3% anual, i així s'ha mantingut la decisió durant les tres rondes dutes a terme. Es poden consultar els sous bruts i la despesa anual per a cada departament als annexos 6 i 7 (pàg. 6 i 7).

Taula 3. Plantilla per cada departament.

PLANTILLA PER DEPARTAMENT			
	2019	2020	2021
Direcció	2,0	2,0	2,2
Recepció-Comercial	6,2	5,9	6,5
Assessor-Monitor	4,6	4,5	5,0
Fisioterapeuta	3,0	3,0	3,2
Manteniment i Neteja	5,8	5,7	6,2
TOTAL PLANTILLA	21,6	21,1	23,1

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del simulador Amazon fitness gym

La despesa en formació es va establir en 25.000€ el 2019 per tal de capacitar els treballadors que, en ser un gimnàs nou, tenen necessitats de formació més elevades. El 2020 es decideix disminuir la despesa en 5.000€, però el nivell de formació del personal cau de 5,6 a 3,9. Per tal de millorar aquest indicador, el 2021 s'inverteixen 50.000€ en la capacitat –xifra màxima del simulador–, però l'indicador torna a sofrir una baixada i cau fins a 2,9.

Per altra banda, dintre del Pla de Millora del Servei de la segona ronda, es decideix donar formació tècnica als monitors, així com desenvolupar un sistema de qualitat per a TotalFit.

6.6 Ingressos i resultats

Els ingressos i resultats de TotalFit vénen determinats pels preus que s'han comentat a l'apartat 3.3 del present document, així com per la resta de decisions preses per atraure els clients. Els ingressos i resultats s'han comentat en l'apartat 5.2.4 i es poden consultar al compte de pèrdues i guanys a l'annex 10 (pàg. 8).

6.7 Situació competitiva

TotalFit va partir de la quarta posició abans de la primera ronda, i després d'aquesta va aconseguir la segona posició en valor de la companyia. En acabar la segona ronda es va poder arribar fins a la primera posició, però aquesta s'ha perdut en la darrera ronda on TotalFit ha acabat tercer.

Aquest resultat per sota de la primera plaça ha sigut a causa de la influència que han tingut tant la rendibilitat i solvència, com sobretot la fase de planificació. Tot i haver millorat en rendibilitat, altres competidors han aconseguit un millor resultat i per aquesta raó no s'ha aconseguit que TotalFit ocupi la primera posició.

Als annexos 12 i 13 (pàg. 9 i 10) es poden consultar les gràfiques d'evolució del valor dels gimnasos, així com la comparativa per components del valor.

7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

Qualsevol projecte empresarial que vulgui arribar a ser referent de forma continuada, ha d'establir d'inici quines seran les seves directrius en responsabilitat social corporativa. Permetent així, que totes les activitats que es portin a terme tinguin present aquesta component que resulta de l'origen de la companyia i per tant permet actuar sempre consegüentment i de forma ajustada als valors de l'organització.

7.1 Responsabilitat Social Corporativa de TotalFit

Totalfit neix amb compromís envers la societat que l'envolta com a principi d'acció. És així com es desenvolupa la relació amb els clients, els professionals que en formen part, siguin interns o externs. Amb voluntat de retornar part del que se'ls dona, i poder ajudar a millorar-la en allò que sigui necessari i aportari valor a la societat.

Amb la voluntat de potenciar la sostenibilitat a llarg termini de la organització és important per a Totalfit conèixer, prioritzar i segmentar els grups d'interès, per tal de conèixer les seves expectatives i establir una relació positiva amb ells que permeti crear valor i generar confiança. Els grups identificats són clients, empleats, socis, proveïdors i les institucions públiques.

Els membres de la societat que envolta a l'empresa ha de ser qui rebí de Totalfit, com a generador de servei, la transmissió de coneixements i experiències que els permetin millorar, en realitzar activitats físiques que els ajudin a millorar la seva condició de vida i el seu desenvolupament, tant físic, com intel·lectual.

En voler perfeccionar el creixement social, econòmic i mediambiental es fixen aquests desenvolupaments com a objectius a realitzar. És així com la millora social, econòmica i mediambiental es converteixen en eixos de l'activitat de TotalFit. La generació d'un pla director RSC permetrà alinear-se amb aquests eixos de forma adequada al desenvolupament dels objectius segons el compromís adquirit.

En realitzar una activitat econòmica Totalfit és generadora de riquesa que és distribuïda en forma de salaris, pagaments a proveïdors, impostos, etc. La gestió activa d'aquesta RSC ha de permetre incrementar la productivitat i millorar l'eficiència d'uns treballadors alineats amb la manera de fer i que aposten per crear valor afegit que revertirà en la societat. També que siguin coneixedors que es vol fer un pas més enllà i adoptar els criteris de l'economia circular que permetran a TotalFit ser referent en el món del *fitness* i la salut.

A Totalfit coneixedors de l'impacte que tota activitat econòmica genera en el medi ambient es treballa per a reduir aquest impacte i totes les activitats realitzades són avaluades en eficiència i reducció de la petjada de CO₂.

7.2 Pla Director de RSC

Realitzar un pla director és la forma més directa de ser conseqüents amb els valors declarats de l'empresa en relació a responsabilitat social corporativa. Així la creació d'un document que serveixi de ruta en un període permet a tota l'organització ser coneixedora de les demandes de la seva direcció i per tant tenir clara la ruta a seguir. Amb tres compromisos marcats que són eficiència, cultura i valor afegit, per tal d'arribar a ser referència en mercat de gimnasos.

La presentació del Pla Director de RSC de TotalFit es pot consultar a l'annex 14 (pàg. 10) on es troba una icona que dona accés al document, així com captures d'aquest. A continuació es detallen les accions de RSC en les fases d'estudi determinades pel programa de la plataforma Companygame.com.

7.2.1 Fase de creació del projecte

Disseny de reformes en base a criteris de sostenibilitat medi ambiental.

- Ús de materials reciclats.
- Edifici amb estructura passiva d'aïllament tèrmic que permet reduir un 50% la despesa energètica. Es basa en estudi de l'envoltant de l'edifici, eliminació de ponts tèrmics i ús eficient dels buits.
- Eficiència energètica en fer servir sistemes de distribució de calor a baixa temperatura, calderes de condensació d'alt rendiment, geotèrmia, plaques solars, reutilització d'aigua amb sistemes d'aigües grises, aïllament en sostre i parets vegetals, il·luminació natural i LED.

Equipament edifici.

- Ús d'elements reciclats sempre que sigui possible.
- Ús de pintures i revestiments ecològics.
- Portes i finestres de fusta reciclada amb vidres adaptats a eficiència requerida.
- Terres ja siguin de parquet, linòleum, pedra en les diferents parts de l'edifici.
- Sistemes elèctrics de baix consum amb generadors per autoconsum en base solar, eòlica o de generació humana (màquines sala activitats).

Equipament activitats

- Piscines amb sistemes de purificació d'aigua salada.
- Màquines de *spinning*, cintes de córrer i el·líptiques connectades a un sistema de generació d'energia que permet a les instal·lacions ser autosuficients elèctricament quan funcionen a màxima capacitat.
- Sistemes de peses i altres màquines amb multi-funció que optimitzi l'ús i permeti el reciclatge.

7.2.2 Fase de posada en marxa del negoci (primer a segon exercici)

Foment de conductes sostenibles.

- Aplicació de Pla Director RSC.
- Eliminació ús de plàstic en fonts d'aigua. Foment de materials reciclables i d'ús continuat i durador.
- Ús de sabons ecològics en dutxes, posant a disposició diferents games de productes.
- Ús de detergents ecològics en rentatge de tovalloles.
- Ús de productes de neteja d'instal·lacions ecològics.
- Màrqueting basant-se en materials reciclats. Premiar als usuaris que retornin els fullets i es puguin reciclar amb sistema de puntuació ecològica que els permeti obtenir

descomptes. Es relaciona amb sistema de generació d'electricitat per fer més atractiu sistema de descomptes i beneficis ECO.

- Impuls d'activitats *plogging* en zones verdes, platges, i d'altres indrets rellevants de l'entorn.
- Patrocini a personatges rellevants que a més aportin a la cultura ecològica del gimnàs.
- Desenvolupar, seguint pla director, sistema de Qualitat que permeti disposar de la ISO-9001 i més endavant les ISO-14001, 45001 i 50001.

7.2.3 Fase de continuació del negoci (segon a tercer exercici)

Manteniment i impuls de les conductes. Assoliment d'economia circular plena.

- Implantació completa del pla director.
- Desenvolupament de les ISO-14001, 45001 i 50001
- Generació noves activitats que beneficien entorn. Classes gratuïtes a espais públics, cursos de nutrició, alimentació i vida saludable.
- Donació de material obsolet a institucions, associacions o d'altres grups socials sense ànim de lucre.
- Mantenir innovació en activitats i sistemes de generació d'oportunitat de minimització d'impacte ambiental.

7.3 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)

L'agenda 2030 és l'acord internacional més important a què s'ha arribat, un pla per assolir 17 objectius globals partint de 169 metes mesurables amb 231 indicadors. Es promou el desenvolupament integral i s'activen els esforços de la humanitat per a aconseguir-los.

Gràfic 9. Objectius per al desenvolupament sostenible.



Font: Organització de les Nacions Unides

7.3.1 Objectiu 1. Posar fi a la pobresa en totes les seves formes a tot el món.

Accions de TotalFit:

- Facilitar l'accés al món laboral a persones amb situació d'exclusió o en risc d'exclusió, oferint una formació de qualitat que els permeti accedir a un lloc de treball digne.
- Els llocs de treball a TotalFit no distingeixen entre homes i dones a l'hora de definir-los i són sostenibles i duradors per a aquells empleats que estiguin alineats amb la cultura de l'organització.
- Garantir la formació continuada que permeti el desenvolupament actiu de la carrera professional dels treballadors de la companyia.

7.3.2 Objectiu 2. Posar fi a la fam, aconseguir la seguretat alimentària i la millora de la nutrició i promoure l'agricultura sostenible.

Accions de TotalFit:

- Col·laboració amb entitats orientades a pal·liar la fam al món, facilitant un tant per cent dels beneficis anuals, així com l'organització d'esdeveniments que tinguin com a objectiu recaptar diners i/o aliments per aquestes associacions.
- Mantenir col·laboracions amb Creu Roja, Càrites i d'altres per tal de facilitar-los els excedents de la zona de restauració.

7.3.3 Objectiu 3. Garantir una vida sana i promoure el benestar per a tots a totes les edats.

Accions de TotalFit:

- Aquest objectiu és principal per a l'organització, ja que en forma part com a fonament de la idea de negoci. Aconseguir una vida sana per a les persones, transmetre la cultura de salut i benestar a la societat.

7.3.4 Objectiu 4. Garantir una educació inclusiva, equitativa i de qualitat, i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tots.

Accions de TotalFit:

- Promoure activitats a zones on el risc d'exclusió sigui elevat i mantenir-les en el temps.

7.3.5 Objectiu 5. Aconseguir la igualtat entre els gèneres i donar poder a totes les dones i les nenes.

Accions de TotalFit:

- TotalFit no fa diferenciació entre sexes en cap àmbit de la seva responsabilitat i a més promou la paritat en la plantilla tipus, així com el desenvolupament d'accions visibles en pro de la igualtat.
- Els llocs de treball a TotalFit no distingeixen entre homes i dones a l'hora de definir-los i són sostenibles i duradors per a aquells empleats que estiguin alineats amb la cultura de l'organització.

7.3.6 Objectiu 6. Garantir la disponibilitat d'aigua i la seva gestió sostenible i el sanejament per a tots.

Accions de TotalFit:

- Tal i com es menciona al pla RSC es té en compte en totes les activitats, en els equipaments així com en les instal·lacions. Les instal·lacions de TotalFit han estat construïdes seguint els més estrictes paràmetres de sostenibilitat dels recursos hídrics.

7.3.7 Objectiu 7. Garantir l'accés a una energia assequible, segura, sostenible i moderna per a tots.

Accions de TotalFit:

- En línia amb l'estalvi de recursos hídrics, l'eficiència energètica és un aspecte molt cuidat a l'organització i fins i tot es recorre als clients per a generar-la amb equipaments que generen electricitat en fer-los servir.

7.3.8 Objectiu 8. Promoure el creixement econòmic sostenible, inclusiu i sostenible, l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a tots.

Accions de TotalFit (coincidents amb l'objectiu 1)

- Facilitar l'accés al món laboral a persones amb situació d'exclusió o en risc d'exclusió, oferint una formació de qualitat que els permeti accedir a un lloc de treball digne.
- Els llocs de treball a TotalFit no distingeixen entre homes i dones a l'hora de definir-los i són sostenibles i duradors per a aquells empleats que estiguin alineats amb la cultura de l'organització.
- Garantir la formació continuada que permeti el desenvolupament actiu de la carrera professional dels treballadors de la companyia.

7.3.9 Objectiu 9. Construir infraestructures resilents promovent la industrialització inclusiva i sostenible i fomentar la innovació.

Accions de TotalFit

- Foment de la innovació en les activitats per tal de ser un model de negoci durador.

7.3.10 Objectiu 10. Reduir la desigualtat en i entre els països.

Accions de TotalFit:

- Facilitar l'accés al món laboral a persones amb situació d'exclusió o en risc d'exclusió, oferint una formació de qualitat que els permeti accedir a un lloc de treball digne

7.3.11 Objectiu 11. Aconseguir que les ciutats i els assentaments humans siguin inclusius, segurs, resilents i sostenibles.

Accions de TotalFit:

- Promoure activitats integradores, inclusives i sostenibles dintre de la pràctica esportiva.

7.3.12 Objectiu 12. Garantir modalitats de consum i producció sostenibles.

Accions de TotalFit:

- Ús de sabó ecològic i oferta de gama de productes sostenibles per a la higiene dels clients que sigui compatible amb el medi ambient.

7.3.13 Objectiu 13. Adoptar mesures urgents per a combatre el canvi climàtic i els seus efectes.

Accions de TotalFit:

- TotalFit no pot adoptar mesures urgents, tot i que sí ha invertit en instal·lacions sostenibles.

7.3.14 Objectiu 14. Conservar i utilitzar de forma sostenible els oceans, mars i els recursos marins per al desenvolupament sostenible.

Accions de TotalFit:

- TotalFit no té acció sobre els recursos marins.

7.3.15 Objectiu 15. Gestionar de manera sostenible els boscos, lluitar contra la desertificació, aturar i revertir la degradació de les terres i posar fre a la pèrdua de la biodiversitat.

Accions de TotalFit:

- Promoure activitats de regeneració, neteja i conservació dels espais naturals de l'entorn com a forma de practica esportiva. (Per exemple el plogging).

7.3.16 Objectiu 16. Promoure societats justes, pacífiques i inclusives per al desenvolupament sostenible, facilitar l'accés a la justícia per a tots i crear institucions eficaces, responsables i inclusives a tots els nivells.

Accions de TotalFit:

- TotalFit no té acció sobre l'accés a la justícia.

7.3.17 Objectiu 17. Revitalitzar l'Aliança Mundial per al Desenvolupament Sostenible.

Accions de TotalFit:

- TotalFit no té capacitat d'acció sobre la revitalització de l'Aliança Mundial.

Per finalitzar , TotalFit pren en consideració les paraules de Ban Ki-moo, Secretari General de la ONU (2007-2016): "Som la primera generació amb capacitat que pot acabar amb la pobresa i l'última que pot posar fi als impactes adversos del canvi climàtic". TotalFit està compromès per tal d'aportar el seu granet a la millora del món.

8. BASES CONTINUACIÓ DEL PROJECTE

Per tal de continuar amb el creixement del projecte hi ha diferents alternatives estratègiques, que son, dintre del mercat actual, la penetració del mercat o el desenvolupament del producte; i en mercats nous el desenvolupament del mercat o la diversificació.

En el cas de TotalFit la penetració del mercat ha sigut molt bona arribant a una ocupació del 92,2%, per tant, només es podria créixer mitjançant el desenvolupament de producte. En aquest sentit es podrien millorar i ampliar els serveis oferts dintre del gimnàs, oferint més varietat d'activitats i organitzant competicions esportives tant a les instal·lacions del gimnàs com en altres instal·lacions de la ciutat, creant i aprofitant sinergies amb altres empreses i administracions públiques. També es poden organitzar xerrades i tallers relacionats amb la pràctica esportiva i la nutrició dels esportistes.

Per altra banda, donat que el model de negoci ha funcionat de manera adequada, es podria exportar a altres districtes de la ciutat, seguint una estratègia de desenvolupament del mercat. Així es podrien obrir nous gimnasos sota la marca de TotalFit i amb els mateixos estàndards de qualitat i orientació al client, mantenint el nivell de les instal·lacions i equipaments, així com en l'atenció als clients.

CONCLUSIONS

Aquest TFG ha permès als membres del projecte posar en practica els coneixements adquirits durant el Grau d'Administració i Direcció d'Empreses d'una forma:

- Pràctica. El fet d'haver de treballar en una plataforma permet practicar molt més que quan només es fa una recerca d'informació.
- Visual. Ja que la plataforma ofereix resum de dades, gràfiques i molta informació estadística que facilita l'anàlisi de les decisions preses i dels efectes en l'elecció causa en el model de negoci.
- Entretinguda. Perquè s'han de dedicar moltes hores i alhora en ser format competició permet gaudir competint amb altres companys.
- Adequada. Ja que permet aprendre amb les innovacions en desenvolupaments de projectes de negoci. Aquestes eines de creació de plans d'empreses cada cop són més potents i permeten simular escenaris de tot tipus amb molta precisió, cosa que facilita la creació de projectes més potents i amb els riscos, una mica més controlats.

En relació al gimnàs creat per l'equip TotalFit podem assegurar que d'un inici conservador, on les dificultats d'arribar a aconseguir rendibilitat es veia llunyà es va passar a aconseguir un gimnàs referent dintre de la plataforma. Amb els indicadors molt positius com el de qualitat d'instal·lacions, també, amb una molt bona ocupació i rendibilitat financera superior al 12%. Aquests indicadors i d'altres ja comentats amb anterioritat fan que el projecte TotalFit hagi estat un projecte amb una viabilitat gairebé excel·lent i, tot i no ser el primer classificat, en la competició entre gimnasos. Es pot afirmar que el desenvolupament del pla ha estat meticulosament preparat, s'ha estat fidel als objectius marcats inicialment, especialment en donar qualitat a preu contingut i permetre dotar al gimnàs d'un valor afegit en activitats, compromís, professionalitat i en definitiva mantenir una idea de negoci que ha portat uns resultats òptims.

VALORACIÓ

La valoració global d'aquesta activitat és molt positiva. És una activitat molt completa, que sintetitza gran part dels coneixements adquirits durant el Grau. A més com a novetat s'ha incorporat l'ús d'una plataforma online, Codegame.com, que ha estat molt interessant perquè ens ha mostrat una forma diferent d'afrontar el repte d'iniciar un projecte de negoci. L'ús de la plataforma ha permès que ens centréssim en com es desenvoluparia el gimnàs i si seríem capaços de superar als rivals, aplicant els coneixements que tenim de creació de projectes empresarial i a més d'una forma visual i en un format de simulació individual amb repte competitiu, que el fa més atractiu. Així hem pogut practicar amb una eina que ens ha servit per, tal i com es podria fer en aplicacions professionals, desenvolupar des de la fase inicial un projecte empresarial. Indicar que la quantitat d'hores a dedicar en l'estudi de les possibilitats,

la tria del model de negoci que es portarà a terme i la incertesa que genera, a més de les ganes de guanyar fa que el trajecte fins a arribar aquí sigui llarg i dens.

Com tots els projectes als inicis s'han donat moments durs que han estat ben guiats per la Lola Rodríguez a qui hem d'agrair la seva paciència, la seva predisposició i els seus consells per tal de tirar endavant aquest treball.

També volem agrair a les nostres famílies que encara ens parlin després dels nostres moments d'estrès i les nostres absències tant mentals com físiques. Als membres del club "Aibalaostia" que han estat en tot moment ajudant-nos en les nostres crisis (sempre esquivant trens) i també als cambrers que han patit les hores de taula ocupada amb els portàtils traient fum mentre desenvolupàvem aquest treball.

AUTOAVALUACIÓ D'EQUIP

Treballar en equip en un projecte tan important per a un estudiant com és el TFG acostuma a generar, entre d'altres coses, incertesa i aquesta incertesa s'ha de gestionar de forma adequada per poder desenvolupar el treball de forma òptima i assolir els resultats desitjats. Per tal d'eliminar els dubtes generats en la disponibilitat personal per afrontar el treball, els membres de l'equip s'han reunit inicialment fins a quatre vegades per aconseguir establir una planificació de treball adaptada a les situacions individuals. D'aquestes reunions se n'han derivats formes de treballar, gairebé automàtiques, que han permès rendir molt i de forma molt eficient. És així com a les pacs prèvies a aquesta memòria els mecanismes de comunicació han estat fluïts, la predisposició excel·lent i els resultats molt positius. Aquesta feina inicial portada a la memòria ha posat en prova la consistència de l'equip. La memòria exigeix una quantitat d'hores i un esforç de síntesi molt elevat, tot i això aquest treball demostra, un altre cop que L'EQUIP TOTALFIT es compenetra de forma molt adequada.

Alicia sempre cerca com optimitzar temps i sintetitzar conceptes, ben al contrari que en Juanjo, qui prefereix relativitzar el temps i inundar d'idees el sistema. Unes bones habilitats conjuntes de redacció, selecció d'idees principals, capacitat de negociació i també bona predisposició al treball es consideren factors claus de l'equip en aquesta memòria.

Com a resum de l'avaluació d'equip es pot afirmar que:

Sol s'arriba més ràpid, però acompanyat s'arriba més lluny!

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL

Alicia Ceballos

Arribats a aquest punt l'avaluació personal es torna un punt de reflexió sobre els quatre anys del Grau d'ADE i la quantitat de coneixements acumulats al llarg d'aquest període. És així com l'autoavaluació només ha de ser positiva, ja que, enrere queden les nits sense dormir, els esforços en entendre aquells temes que es feien impossibles i de cop (a base de moltes hores) apareixien com a fàcilment resolubles, també, els lliuraments de les pacs que s'acumulaven al calendari i augmentaven l'estrès habitual. El TFG com a plasmació del compendi de coneixements adquirits és força interessant de realitzar, tot i així, la quantitat de dedicació i la incertesa que genera en el seu desenvolupament fa que durant el projecte es dubti moltes vegades de la finalització del mateix.

Donar les gràcies al meu company de “batalles”, Juanjo, que ha tingut molta paciència en certs moments i ha aportat visió, experiència i moltes ganes.

Per mi les hores de dedicació han estat totes profitoses i puc assegurar que em sento preparada per a portar a terme un projecte empresarial, espero que amb Juanjo, i que de ben segur serà viable i molt rendible. Orgullosa de la feina realitzada i d’haver triat un bon company de projecte.

Juan José Espinosa

Realitzar un TFG era un somni fa 4 anys. Ara estic escrivint les línies per a la meva autoavaluació i només puc dir que estic molt orgullós de mi mateix! He arribat a la fi d’una meta que trobava molt llunyana, treball, família i mil excuses sempre han fet que graduar-me en allò que m’ha agradat des de fa molt de temps no es pogués materialitzar. Però, ha arribat el moment de dir que he après a organitzar-me, he sabut sobreposar-me a moments crítics, he après a llegir amb atenció els enunciats, he superat els obstacles amb paciència i rodejat de gent que m’estima i empeny he arribat a la fi del trajecte. Un final que em permet portar una motxilla plena de coneixements que tenen ganes de ser aplicats al món laboral, i així espero que pugui materialitzar-los.

Com he dit la realització del treball ha estat una feina molt dura en hores, intensitat, recerca, negociacions, un esforç molt continuat que no semblava que finalitzaria. Però, tot i això, el que més he de destacar és que ha estat un plaer treballar amb la meva companya Alicia. Persona reservada i amb molta capacitat per organitzar-se, ha hagut de sortir del seu espai de confort per aconseguir que jo sortís del meu i arribéssim així a acords molt importants per al desenvolupament del projecte. Agrair els seus consells per fer-me centrar en els moments d’evasió per estrès, així com el seu esforç i la seva contribució excel·lent al projecte.

En resum, una experiència molt valuosa, dura, exigent i que m’ha permès presentar un treball que ha requerit de mi molta voluntat, implicació i motivació. Un repte del qual em sento molt orgullós.

BIBLIOGRAFIA

LLIBRES

- [1] AMMETLLER, G., JIMÉNEZ, A.I., MARAVER, G., MARTÍNEZ, M.J., i RODRÍGUEZ, I.; (2019). *Direcció de màrqueting*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- [2] AMMETLLER, G., JIMÉNEZ, RODRÍGUEZ, I.; (2019). *Fonaments de màrqueting*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- [3] BAIGOL, J., FITÓ, A., LÓPEZ, J.M.; (2018). *Introducció a la informació financera*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- [4] BORRÀS, F.X., CÀMARA, X., SABI, X., i VENDRELL, A.; (2019). *Finançament empresarial*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- [5] CALABUIG, D., GORJUP, M. T., MARÍN, M., ORDUÑA, J. M., i VALVERDE, M.; (2013). *Persones i organitzacions*. Barcelona: Eureka Media.

[6] CAMPA, F., PORRAS, M.J.; (2015). *Anàlisi dels estats financers*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.

[7] GARCÍA, M.C., MONTORO, M.A., ROMERO, A.M.; (2013). *Introducció a l'empresa*. Barcelona: Eureka Media.

[8] GÓMEZ, M., MAÑES, C., i PRADAS, L.; (2019). *Inversió empresarial*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.

[9] LAMOLLA, L., TOLEDANO, N., URBANO, D.;(2016). *Iniciativa emprenedora*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.

[10] LÓPEZ, J. M.; (2019). *Direcció estratègica*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.

[11] MARTÍNEZ, M. J., MORALES, i A.C., RIMBAU, E.; (2011). *Organització d'empreses*. Barcelona: Eureka Media.

[12] WHETTEN, D.A., CAMERON, K.S.; (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

FONTS ELECTRÒNIQUES

[13] ACOSTA, C.; (2014). *3 increíbles gimnasios con compromiso social*. [29 d'abril de 2019] <<https://www.expoknews.com/3-increibles-gimnasios-con-compromiso-social/>>

[14] AGUILAR, A. N., *Memoria descriptiva del Anteproyecto de diseño de Tipología Deportiva* [15 de març de 2019] <<http://centroacuaticogonzalosiriasdelgado.blogspot.com/p/tipologia-deportiva.html>>

[15] AENOR, UNE-EN ISO 14001:2015; (2015). [06 de maig de 2019] <<https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscador-de-normas/une?c=N0055418>>

[16] CALVO, I. (n.d.). *Naranja*. Chile: Proyectacolor. [26 de maig de 2019] <<http://www.proyectacolor.cl/significados-del-color/color-a-color/naranja/>>

[17] ECONOMIA DIGITAL; (2019), *Estas son las empresas españolas a la vanguardia en RSC*. [04 de maig de 2019] <https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/estas-son-las-empresas-espanolas-a-la-vanguardia-en-rsc_552506_102.html>

[18] EMPRENDEDORES 2020; (2018). *El nuevo fenómeno de la economía circular*. [06 de maig de 2019] <<https://www.emprendedores2020.es/news/el-nuevo-fenomeno-de-la-economia-circular/>>

[19] FIGUEROLA, N.;(2018). *Ética personal, profesional y corporativa*. [06 de maig de 2019] <<https://pmqlinkedin.wordpress.com/about/etica-personal-profesional-y-corporativa/>>

[20] *Gestión de gimnasios: súmate a la responsabilidad social corporativa (Deportiva)*, [29 d'abril de 2019] <<https://www.rocfit.com/consejos-fitness/gestion-de-gimnasios-responsabilidad-social-corporativa/>>

[21] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, [01 de maig de 2019] <<https://www.iso.org/home.html>>

- [22] LIFE FITNESS IBERIA; (2017). *El mercado del fitness en España*. Barcelona. [26 d'abril de 2019] <https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202017_LifeFitness.pdf>
- [23] *Llega a España el Plogging: recoger residuos haciendo deporte*. Madrid: As.com (2019). [04 de maig de 2019] <https://as.com/masdeporte/2019/02/18/polideportivo/1550488901_377556.html>
- [24] MECD;(2015). *Anuario de Estadísticas Deportivas. Principales resultados*. [01 de juny de 2019] <<http://www.culturaydeporte.gob.es/gl/dam/jcr:60cc2b90-2cf9-4e25-aab1-f4f753ea5251/graficos-anuario-de-estad%C3%ADsticas-deportivas-2018.pdf>>
- [25] Naciones Unidas; *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [06 de juny de 2019] <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>>
- [26] *Normas reglamentarias NIDE SQUASH*; (2017). [14 de març de 2019] <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2018-10/SQS_Squash_2017_Edicion.pdf>
- [27] *Normas reglamentarias NIDE PADEL*; (2004). [14 de març de 2019] <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2018-10/pdl_padel.pdf>
- [28] *Qué es RSC* [06 de maig de 2019]<<https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>>
- [29] PÉREZ, M.A.:(2015). *Convertir el ejercicio físico en energía eléctrica, así funciona Green*. [04 de maig de 2019] <<https://blogthinkbig.com/convertir-ejercicio-fisico-energia-electrica-asi-funciona-green-gym>>
- [30] TARAZONA, W.; (2018). *Embudo de ventas: ¿Qué es y por qué tu empresa necesita un embudo comercial!*. [24 d'abril de 2019] <<https://www.rdstation.com/es/blog/embudo-de-ventas/>>
- [31] VALDÉS, P.; (2019). *Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía*. [26 d'abril de 2019] <<https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>>
- [32] XIRAU, M.:(2015). *Las 10 empresas con mayor RSC del mundo*. [01 de maig de 2019] <<http://forbes.es/listas/6724/las-10-empresas-con-mejor-rsc-del-mundo/>>