



## MEMORIA DEL PROYECTO

Un proyecto de:  
Irene Sanz  
Riccardo Marzullo,  
Erika Simón  
Miguel A. La Orden  
Alberto Barreiro  
Alberto Pérez



# ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	Pág. 3
2.- EQUIPO <i>Fit4Hours</i> .....	Pág. 5
3.- ANÁLISIS DEL SECTOR.....	Pág. 10
4.- MODELO DE NEGOCIO.....	Pág. 37
<b>Problemática encontrada</b>	
<b>Nuestra solución y diferenciación</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Claves del éxito</b>	
5.- VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIO - PLAN DE VIABILIDAD.....	Pág. 41
6.- ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	Pág. 61
<b>Estimación del tamaño del mercado</b>	
<b>Análisis PEST</b>	
<b>Análisis de la competencia: Las 5 fuerzas de Porter</b>	
<b>Análisis Fit4Hours: DAFO y Canvas</b>	
7. - PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	Pág. 80
8.- PLAN DE OPERACIONES.....	Pág.98
9.- PLAN DE RECURSOS.....	Pág.113
10.- PLAN FINANCIERO.....	Pág.118
11.- ANEXOS.....	Pág.134
12.- BIBLIOGRAFÍA.....	Pág.157



## 1.- INTRODUCCIÓN

El proyecto **Fit4Hours** nace de la necesidad de las personas de disfrutar de su tiempo libre, y de hacerlo a través de actividades saludables y deportivas con el objetivo de invertir en su bienestar personal.

En la época en la que vivimos cada vez tenemos menos tiempo para nosotros, eso hace de vital importancia poder disfrutar de esos momentos para cuidarse y poder hacer lo que más nos gusta.

En **Fit4Hours** pensamos en la gente que disfruta de su tiempo libre haciendo deporte, pero creemos que el modelo de negocio que históricamente están utilizando los gimnasios y centros deportivos no ayuda especialmente a que las personas con poco tiempo libre y muchos desplazamientos, puedan practicar su deporte o actividad favorita.

El usuario de hoy demanda ser libre de su tiempo, y en consecuencia, desea poder practicar deportes o actividades de relax en el sitio que mejor le convenga y cuando mejor le venga. Es por esto que en **Fit4Hours** proponemos un modelo de negocio diferente, para que los usuarios de gimnasios y centros deportivos puedan acudir a cualquier gimnasio o centro deportivo adherido sin necesidad de estar abonados al mismo y tener que pagar cuotas que en muchos de los casos no acaban de rentabilizar. El usuario quiere poder ir cuando quiera, como quiera y a la actividad que más le guste y gracias a nuestro modelo de negocio por fin podrá tenerlo.

En **Fit4Hours** además de detectar las necesidades de los usuarios deportivos, hemos detectado el apetito actual que existe en los gimnasios y centros deportivos para captar nuevos clientes. Cada vez existe más competencia en el mercado, con precios más reducidos y actividades deportivas y de relax nuevas. Esto hace que la renovación y la innovación jueguen un papel esencial en el mundo del Fitness y del deporte en general en cuanto a centros deportivos se refiere.

Muchos de los gimnasios y cadenas de gimnasios actuales están abiertos a diferentes vías de negocio y comunicación con sus clientes potenciales, para poder aumentar así su cartera de clientes, ya sea de forma directa como de forma indirecta tal y como les proponemos nosotros.

En **Fit4Hours** proponemos a estos gimnasios y centros deportivos que además de hacer negocio cada vez que un usuario nuestro acude a su centro, tengan la posibilidad de captarlos mediante el buen trato al cliente, el cuidado y limpieza de sus instalaciones, la diversificación de las actividades, etc. Con esto podrán fidelizar y conseguir clientes habituales, algo muy demandado actualmente por todos estos negocios.

En nuestro proyecto nos centramos tanto en las necesidades del usuario como en las necesidades de los gimnasios y centros deportivos, pero invertiremos mucho tiempo en generar Experiencia de Usuario (Customer Experience), gracias a nuestra **Comunidad Fit4Hours** que permitirá a nuestros usuarios estar al día de los mejores eventos deportivos, tener la posibilidad de mirar y clasificar a los centros deportivos tras las actividades realizadas, participar en el foro deportivo, así como aplicar los diferentes consejos que nuestros especialistas deportivos, médicos, entrenadores personales y nutricionistas pondrán a su disposición.

Un portal de referencia para la práctica del deporte, el entretenimiento y búsqueda de personas que comparten tu misma ilusión.



Estar saludable, divertirse y sin que esto te suponga ataduras y mucha inversión de tiempo, ahora es posible gracias a [Fit4Hours](#), la comunidad deportiva que une a gente como tú con los mejores gimnasios y centros deportivos del país sin compromiso. Disfruta, comparte, vive...



## 2.- EQUIPO



**ERIKA SIMÓN CID**

Ingeniero Técnico Industrial e Ingeniero en Organización con amplia experiencia en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, en la implementación, puesta en marcha y seguimiento de nuevos proyectos, en la gestión y dirección de equipos de trabajo en distintas áreas como en el mantenimiento de instalaciones, en el servicio de atención técnica, en el área de operaciones o en obras de construcción.

Técnico asesor en materia de ahorro y eficiencia energética, energía, industria y telecomunicaciones a empresas y en grupos de trabajo nacionales e internacionales, ha coordinado proyectos clave en las entidades en las que ha trabajado. Es además, técnico en prevención de riesgos laborales en las 3 especialidades, KNX Partner e Ingeniero Mediador titulado en asuntos mercantiles y civiles.

Entre sus objetivos se encuentran, crecer profesionalmente, seguir aprendiendo, trabajar en un entorno donde valores como la calidad y la máxima exigencia profesional sean los objetivos del día a día en la organización.



**ALBERTO PÉREZ CALDERÓN**

Técnico Programador en entornos informáticos ha desarrollado toda su carrera profesional en el mundo de las Ventas. Muy relacionado con la estratégica comercial y de Marketing ha participado en muchos proyectos exitosos durante toda su carrera profesional.



Con más de 10 años de experiencia gestionando equipos de venta y en diferentes sectores tanto desde en la parte de proveedor como desde la parte de Cliente, ha participado activamente dentro de procesos de externalización de servicios de venta así como en la creación y formación de equipos internos de alto rendimiento.

Actualmente es Director Comercial en una multinacional, gestionando un departamento comercial que factura más de 8 millones de dólares al año, siendo uno de los canales de venta más rentables de la compañía en su sede en España.

Alberto tras la realización del Executive MBA en la prestigiosa escuela de negocios EOI, pondrá toda su experiencia, ilusión y empowerment al servicio del proyecto *Fit4Hours*, y se encargará de liderar el proyecto desde el punto de vista de Marketing y Ventas.



## RICCARDO MARZULLO

Nacido en Italia en 1971, Riccardo Marzullo es diplomado en diseño industrial por el Instituto Europeo di Design de Milán.

Executive MBA por la EOI Madrid.

Lleva 20 años en España y ha desarrollado su trabajo como un diseñador polifacético, trabajando con varias compañías internacionales como la americana Visa, Ahec, la alemana Plan, la italiana Caimi, y Contract, entre otras.

Participa habitualmente como invitado en congresos y foros de diseño tales como Diseñar para la Humanidad en México DF, el Encuentro Mundial de las Artes en Valencia y es, además, uno de los miembros del comité editorial de la revista Mexicana Cuestión de Diseño.

En el 1995 Riccardo Marzullo accedió al puesto de responsable de la coordinación didáctica del IED Madrid, desarrollando un proyecto didáctico innovador acorde con las demandas del mercado actual. En la actualidad, Riccardo Marzullo es administrador único de IED España (IED Madrid e IED Barcelona) y director de IED Madrid.

Riccardo Marzullo aporta al IED Madrid una visión del diseño a 360º siempre con una perspectiva de futuro, innovación y transformación y mejora del entorno a través del diseño. Es el creador y propulsor de varios proyectos de alcance internacional, los DesignNet que se han llevado a cabo en



Madrid (2009), México (2011) y que actualmente se está desarrollando en Perú. Se trata de proyectos centrados en la mejora de las buenas prácticas de las ciudades y países con la colaboración de empresas, instituciones locales y nacionales, universidades y miles de estudiantes de todo el mundo.

Nel 2014 recibe el importante reconocimiento de Ufficiale Cavaliere de Italia por méritos profesionales otorgado por el Presidente de la República Italiana Giorgio Napolitano.

En el 2015 se le hace entrega por su aportación al diseño y a la innovación académica de la Medalla en Diseño por la Universidad Anahuac de México DF.



## MIGUEL ÁNGEL LA ORDEN

Experto en financiación de la innovación con más de 10 años de experiencia en promoción y búsqueda de financiación para proyectos de I+D+I. Miguel Ángel es Licenciado en Economía y tiene un master sobre gestión de fondos europeos y relaciones internacionales por la Universidad Complutense de Madrid.

Como consultor experto ha participado en más de 50 proyectos nacionales e internacionales para grandes empresas como Repsol, Alcatel-Lucent, Endesa, BBVA etc. En el sector público trabajó durante 3 años en la oficina de Extremadura en Bruselas como responsable de dinamización de proyectos de innovación. En FIT4HOUS se encargará del área financiera y muy especialmente de promover el plan de financiación y las relaciones institucionales.



## IRENE SANZ GARCÍA

Licenciada en Físicas, con gran capacidad de adaptación al cambio, ha desarrollado su carrera profesional en dos sectores: el campo de la informática como desarrolladora de aplicaciones móviles y en el sector de energías renovables como ingeniera de parques eólicos y gestora de proyectos eólicos.

El sector informático se empapó de las metodologías de proyectos scrum y ágil, para el desarrollo y entrega rápida al cliente donde trabajó para una startup desarrollando una rápida orientación al cliente.

En el sector renovable ha desempeñado varios puestos de ingeniería eólica y Project Manager eólico, máximo responsable técnico, asesorando a clientes internos y externos, para proyectos nacionales e internacionales, realizando ofertas y pliegos técnicos para la licitación de obras, dirección de obras, asistencias técnicas, validación del proyecto, valoración de proyectos y ofertas presentadas. También se ha hecho cargo de la dirección de contratos asociados a las obras, seguimiento y supervisiones técnica, comercial y económica de los trabajos y equipos a su cargo.

Optimista, aficionada a los deportes y a un estilo de vida saludable, Irene ha sido artífice de la idea de [Fit4Hours](#) para practicar deporte sin ataduras con flexibilidad absoluta, pudiendo asumir según las necesidades tareas de dirección, gestión, comercialización y coordinación.







## ALBERTO BARREIRO MARTÍNEZ

Ingeniero Superior Industrial, especialidad electricidad y EMBA por la Escuela de Organización Industrial, ha desarrollado su carrera profesional en diversas empresas tanto en el sector público como privado, como INECO-TIFSA, TYPASA, TALGO y actualmente en ENCE.

Ha participado en la elaboración de proyectos de ingeniería básica y de detalle para la construcción de trenes de alta velocidad y larga distancia, así como su puesta en servicio. Ha formado parte de asistencias técnicas en obras relevantes como la Ampliación de la Estación de Alta Velocidad de Madrid Puerta de Atocha liderada por el arquitecto Rafael Moneo o la línea de alta velocidad Orense-Santiago.

Actualmente desempeña las funciones de gestión de proyectos de energía y recuperación del Centro de Operaciones de Pontevedra de ENCE (Energía y celulosa) grupo empresarial Español de mayor capacidad de producción eléctrica con biomasa en el ámbito nacional y primero a nivel europeo en producción de pasta de celulosa de eucalipto.

Al proyecto [Fit4Hours](#) aporta su experiencia en gestión de proyectos multidisciplinares y la orientación a resultados en proyectos complejos de ámbito tecnológico.

### 3.- ANÁLISIS DEL SECTOR

El objeto de este apartado es presentar una imagen del estado del sector en que se encuentra enmarcado nuestro modelo de negocio, presentando los datos más relevantes que encuadran nuestro mercado y las tendencias que hemos analizado y que nos han servido para tomar la decisión de apostar por una gran idea con mucho futuro que sentará precedentes.

#### 3.1 SITUACIÓN ACTUAL Y EVOLUCIÓN

A continuación vamos a presentar las cifras más destacadas del sector del deporte distribuidas en dos bloques, magnitudes transversales, relativas las empresas vinculadas al deporte, gasto de los hogares en este tipo de bienes y turismo vinculado el deporte, y magnitudes de carácter específico del sector, como hábitos deportivos de la población o equipamientos de los que se dispone o instalaciones y espacios deportivos.

Posteriormente presentaremos algunas cifras más focalizadas en el ámbito del fitness que nos ayudarán a efectuar un acercamiento más próximo a este negocio pasando por el contexto del mercado, sus ingresos y el perfil de sus socios.

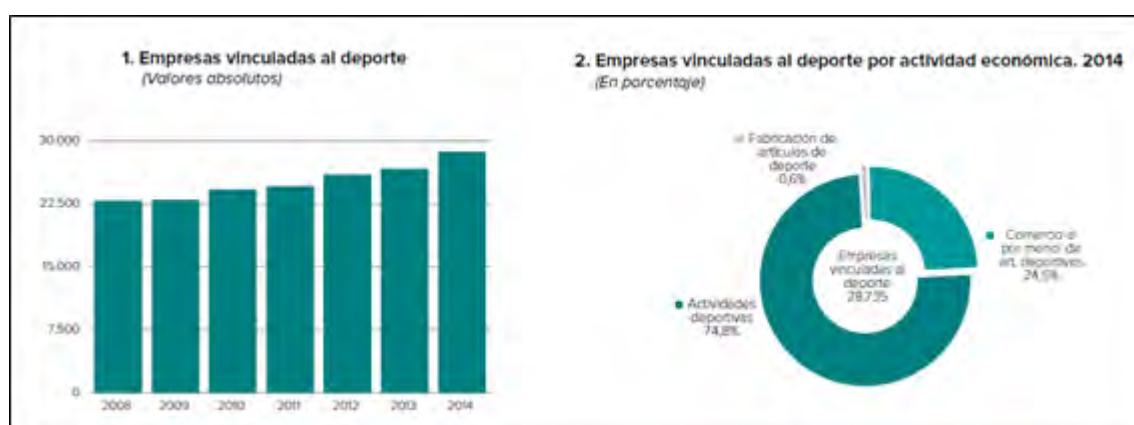
#### 3.2 CIFRAS DEL SECTOR DEL DEPORTE

##### 3.2.1 Empresas vinculadas al deporte

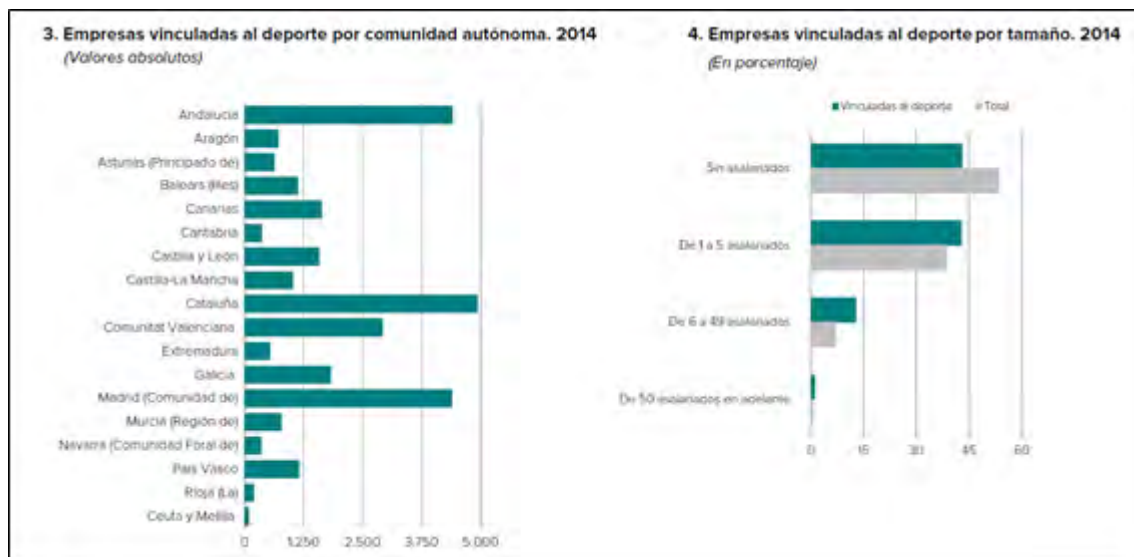
El número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) cuya actividad económica principal es deportiva, ascendió a 28.735 a principios del 2014, representando un 0,9% del total de empresas y confirmando la tendencia creciente para este tipo de empresas observada en los últimos años.

El 74,8% de las empresas vinculadas al deporte se corresponden con actividades deportivas tales como la gestión de instalaciones, las actividades de los clubs deportivos o de gimnasios.

El 43,1% son empresas sin asalariados y en lo que se refiere a su ubicación, más de la mitad se concentran en las comunidades autónomas de Andalucía 15,3%, Cataluña 17,2%, Comunidad Valenciana 10,2% y en la Comunidad de Madrid 15,3%.



Empresas vinculadas al deporte por años y por actividad económica. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD



Empresas vinculadas al deporte por años por Comunidad Autónoma y por tamaño. Fuente: “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015”. MECD

### 3.2.2 Gasto de los hogares vinculado al deporte

Según “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015” del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en 2013 el gasto en determinados bienes vinculados al deporte fue de 4.257,9 millones de euros, cifra que supone un ascenso interanual del 2,4% y que representa el 0,9% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares.

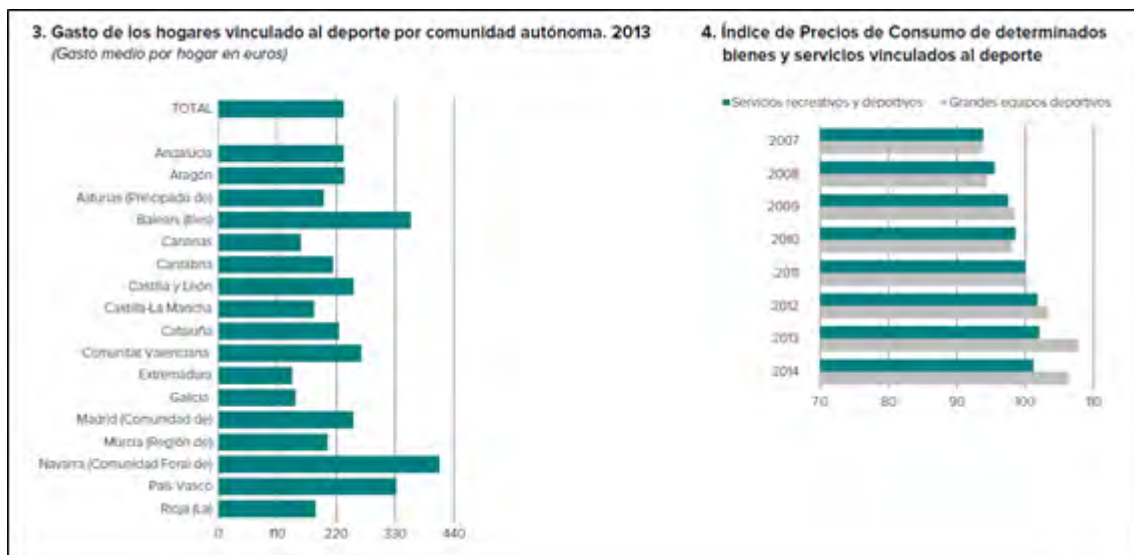
El gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte considerados fue de 233,8 euros, y el gasto medio por persona se situó en 92,3 euros. La componente más significativa del gasto vinculado al deporte corresponde a servicios recreativos y deportivos, un 83,2%.

Se observa así mismo que el gasto medio por hogar en este tipo de bienes es superior a la media en las comunidades autónomas de Andalucía, Aragón, Islas Baleares, Castilla y León, Comunidad Valenciana, Comunidad de Madrid, Navarra y el País Vasco.

Respecto a los indicadores de la evolución de precios de determinados productos vinculados al deporte, los resultados disponibles indican que el índice de precios de consumo de los servicios recreativos y deportivos, entre otros, han disminuido en 0,8 puntos en relación a 2013.



Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte y vinculados al deporte por tipo de bienes y servicios. 2013. Fuente: “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015”. MECD



Gasto de los hogares vinculado al deporte por Comunidad Autónoma .2013 e Índice de Precios de Consumo de determinados bienes y servicios vinculados al deporte. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD

### 3.2.3 Turismo vinculado al deporte

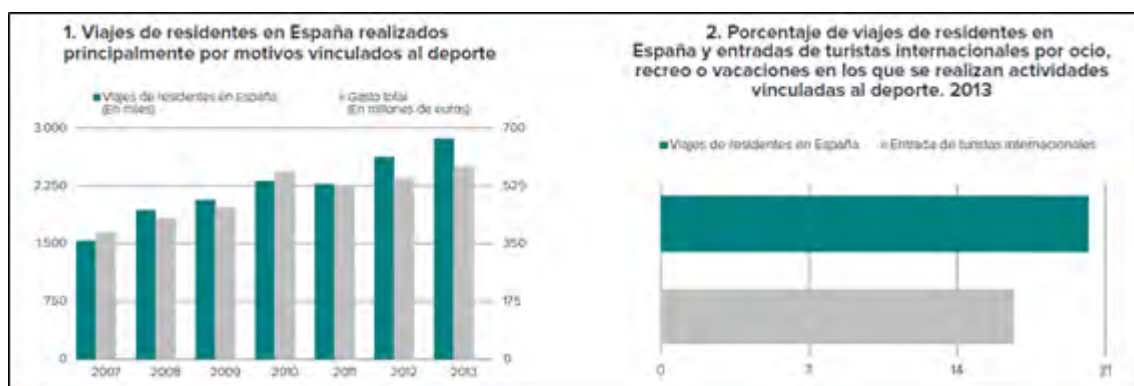
Según se indica el mencionado informe del MECD, en 2013 los residentes en España realizaron 2.863,2 miles de viajes principalmente por motivos vinculados al deporte, cifra que supone el 3,6% del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones. El gasto total asociado a estos viajes fue de 583,1 millones de euros.

Centrándonos en el conjunto de viajes por ocio, aun cuando el motivo principal del viaje no sea el deporte, se observa que en el 20,2% de los viajes de residentes en España se realizó algún tipo de actividad deportiva, cifra que asciende a 16,7% en el caso de entradas de turistas internacionales.

En 2013, las entradas de turistas internacionales que realizaron actividades deportivas, se estiman en 9.405 mil, con un gasto total asociado de 10.231,1 millones de euros.



Información referente a las actividades vinculadas con el deporte por desarrolladas por residentes y no residentes en España. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD



**Entrada de turistas internacionales que realizan actividades vinculadas al deporte. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD**

La encuesta de Hábitos Deportivos en España 2010 dirigida a una muestra de 9.000 personas de 15 años en adelante residentes en el territorio nacional ofrece información relevante de sus hábitos deportivos y de los equipamientos deportivos de los que disponen.

Los resultados indican que en 2010 el 40% de la población de 15 años en adelante practicaba algún tipo de deporte. La mayor parte de ellos, el 92,5% con gran intensidad, al menos una vez a la semana.

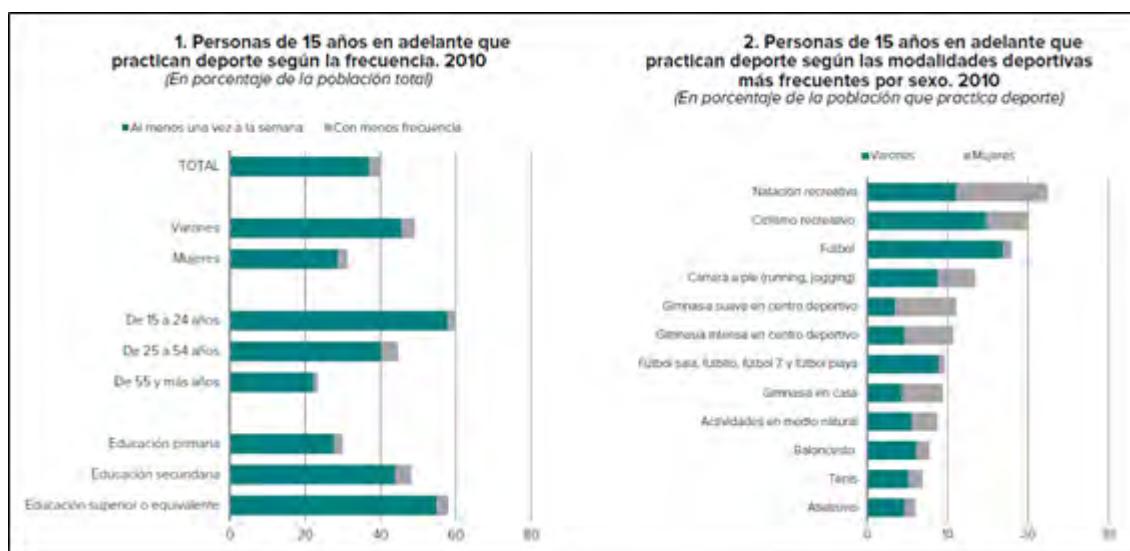
Las tasas de población que realiza algún deporte son muy superiores en el colectivo de los varones, 49,1%, que entre las mujeres, 31,1%.

El 75,8% de las personas que practican deporte lo hacen por su cuenta mientras que un 3,6% lo hace en su centro de enseñanza o de trabajo y un 19,0 en un club, asociación o federación.

Se observan también diferencias significativas por edad, ascendiendo las tasas de deportistas en el grupo de 15 a 24 años al 59,8%, en el grupo de 25 a 54 al 44,6% y tomando sus menores valores, 23,3% entre aquellos de 55 años en adelante.

La encuesta ofrece asimismo indicadores acerca del tipo de deporte realizado, destacando entre aquellos mayoritarios la natación recreativa, 22,4%, el ciclismo recreativo, 19,8%, el fútbol, 17,9%, la carrera a pie, 13,4%, y la gimnasia en centros deportivos, ya sea suave o intensa, con 11,1% y 10,7% respectivamente.

Los equipamientos deportivos más frecuentes son las bicicletas, de adulto o de niño, 58,2% y 35,7% respectivamente, o los balones, ya sean de fútbol, un 56,9% o de baloncesto, voleibol o balonmano, 33,1%. Un 40,5 % dispone en su hogar de raquetas de tenis.



Personas de 15 años en adelante que practican deporte según la frecuencia o las modalidades deportivas más frecuentes por sexo. 2010. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD



Personas de 15 años en adelante que practican deporte según la forma organizativa en que suelen hacerlo y que disponen de los equipamientos deportivos más frecuentes. 2010. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD

El 51,3% de las personas que practican deporte lo realiza en instalaciones públicas y el 44,9% en lugares abiertos.

### 3.2.4 Instalaciones y espacios deportivos

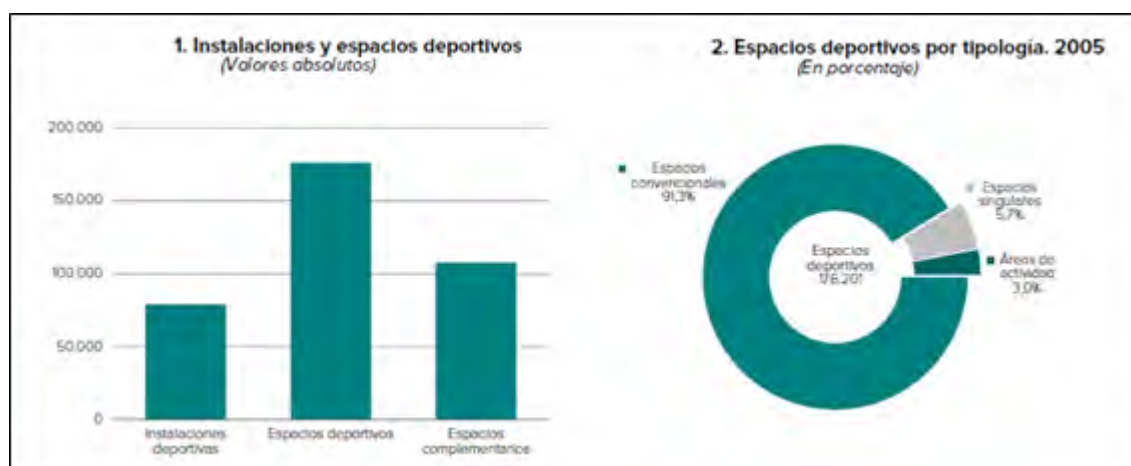
Se estima que el número total de instalaciones deportivas es de 79.059 según el último censo de 2005 elaborado por el Consejo Superior de Deportes.

Estas instalaciones deportivas incluyen un total de 176.201 espacios deportivos. La mayor parte de ellos, el 91,3% son espacios deportivos convencionales, el 5,7% espacios deportivos singulares y el 3% restante áreas de actividad.

Casi la mitad de los espacios deportivos convencionales, un 45,9% son pistas, el 19,7% vasos de piscina, el 18% salas, el 8% campos, el 7,3% pistas con pared y el 1,1% espacios longitudinales.

Por lo que se refiere a las actividades principales realizadas en los espacios convencionales, puede destacarse la natación, un 19,2%, seguida de actividades como el fútbol sala, fútbol o gimnasia que representan un 13,7%, 9,7% y 8,5% respectivamente.

Si se consideran los espacios deportivos singulares, un 27,8% se corresponden a zonas de juegos populares y tradicionales, un 10,5% a espacios de hípica, un 8,2% a zonas de deporte de invierno y un 7,8% a campos de golf.



Instalaciones y espacios deportivos en valores absolutos y por tipología. Fuente: “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015”. MECED



Espacios deportivos convencionales y singulares por tipología. Fuente: “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015”. MECED

### 3.3 EL MERCADO DEL FITNESS EN ESPAÑA

#### 3.3.1 Contexto del mercado

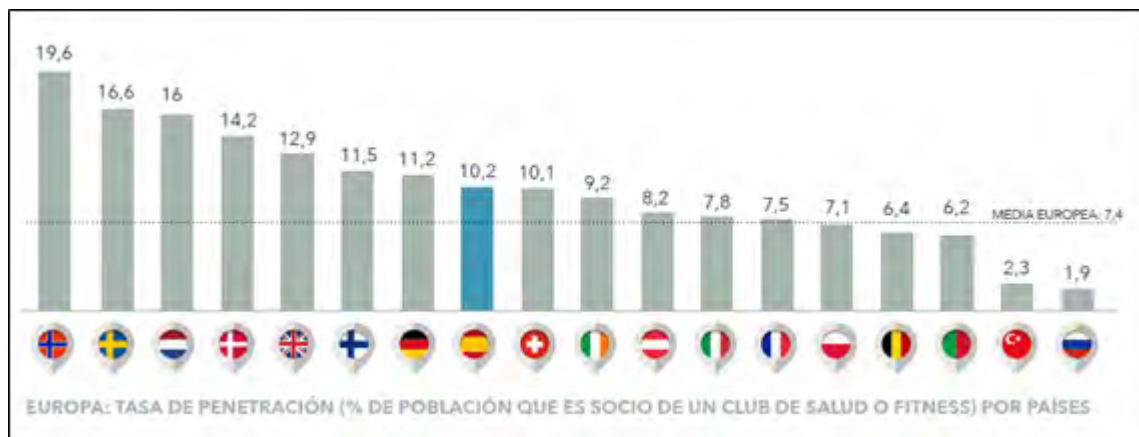
Según el estudio “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS el negocio del Fitness en Europa ha crecido un 4% en el último año representando un papel fundamental en el negocio global del Fitness, en términos de tamaño de mercado.



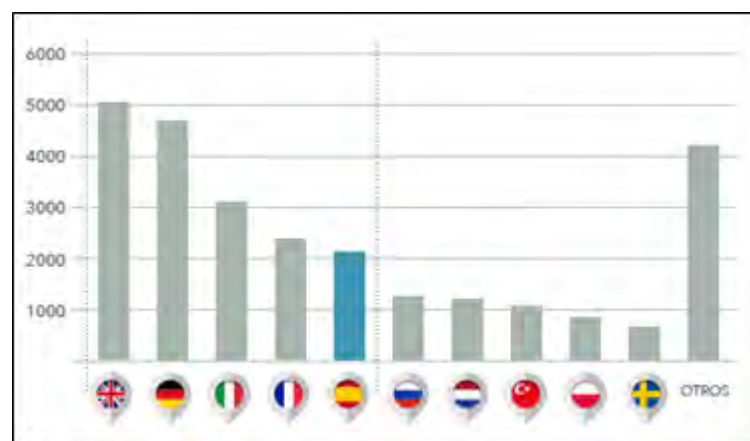
**Mercado Europeo del Fitness 2015. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS**

La tasa media europea de penetración de gimnasios y centros de Fitness es de un 7,4% y la afiliación a estos centros ha crecido un 9% en el último año. En términos de volumen de ingresos, los “top 5” del mercado, concentran el 65% del volumen total de negocio.

España se encuentra por encima de la media europea con una tasa de penetración del 10,2% y en términos de volumen de ingresos, el mercado español ocupa el quinto lugar.



**Tasa de penetración de gimnasios por países. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS**



**Ingresos (en millones de euros) del sector del Fitness por país. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS**



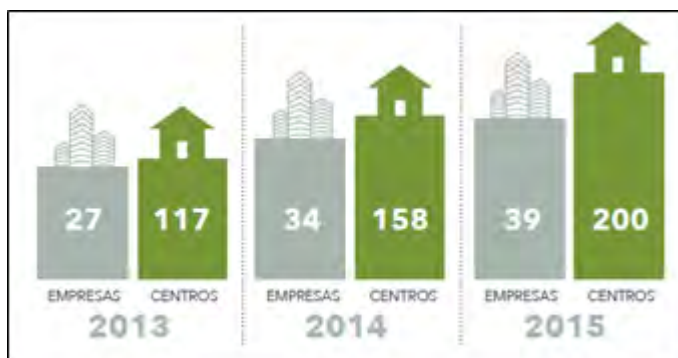
El negocio del Fitness en España lo forman 4.350 gimnasios siendo el 30% públicos, 23% cadenas y un 13% franquicias. El número de asociados a estos gimnasios es de 4,89 millones de personas que pagan una cuota media de 40,00 € y que representa un negocio total de 2.134 millones de euros.

El crecimiento del mercado está impulsado por la apertura de clubes pequeños, y los top 5 operadores por número de clubs, agrupan 143 centros repartidos por toda España.



Clubs de los operadores top 5 de España. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

Dentro de este contexto, destacar la proliferación y aumento de los gimnasios “Low Cost” con un incremento destacado de aperturas en los últimos años.

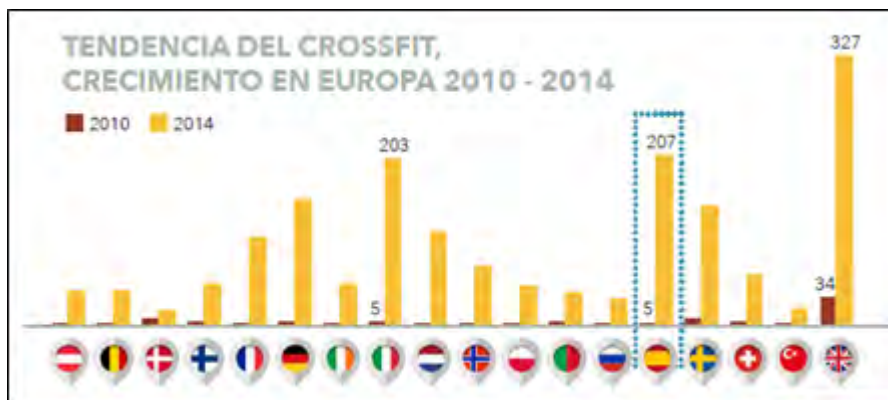


Detalle de las empresas y centros Low Cost en España. Fuente: “Tercer Informe Gimnasios Low Cost en España” de Valgo

Finalmente y en lo que se refiere a tendencias de Fitness en 2015 presentamos el top 20 llamando la atención sobre el Cross Fit y el personal training.



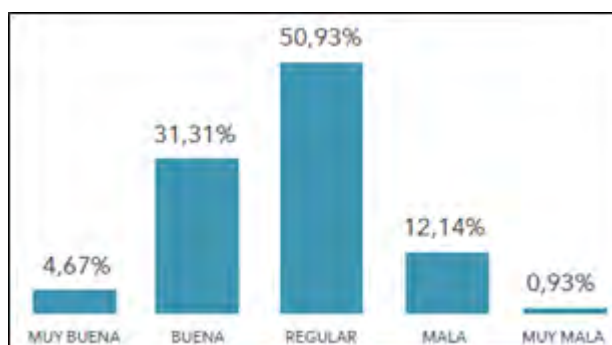
Top 20 de tendencias globales 2015. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS



Tendencia del Cross Fit, crecimiento en Europa 2010 - 2014. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

### 3.3.2 Percepción de la situación del sector e inversiones

El sector tiende a un sentimiento positivo sobre su situación económica actual, mientras la mitad de los encuestados la califica de “regular”, casi un tercio cree que es “buena” y sólo uno de cada 8 sostiene que es “mala”. En los extremos, el sentimiento positivo multiplica por cinco el negativo. Por cada profesional que percibe la situación económica actual del sector como “muy mala”, hay 5 que la perciben como “muy buena”.



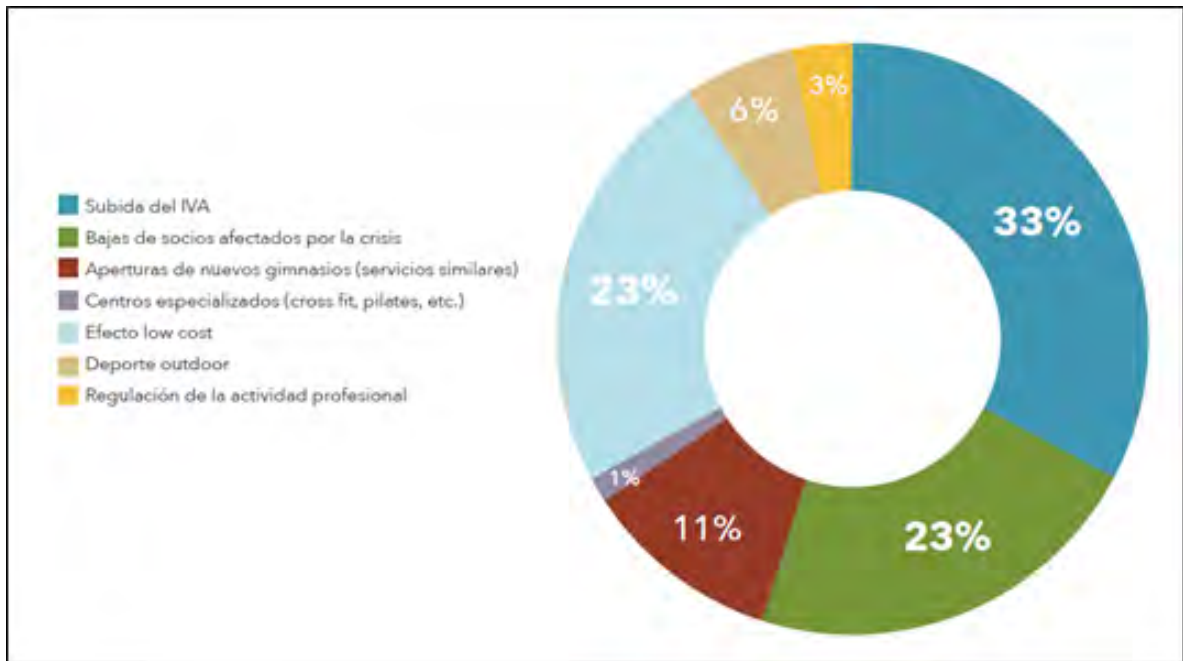
Percepción de la situación del sector. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS



Consideración de la situación económica del sector según el tipo centro deportivo. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

Entre las principales amenazas del sector, la subida del IVA efectuada en 2012 aún sigue siendo considerada como la principal, para una tercera parte del sector, mientras que el fantasma de la crisis económica pierde fuerza apreciándose un notable descenso del temor a perder socios por la crisis económica (de una 34% en 2014 a un 23% en 2015).

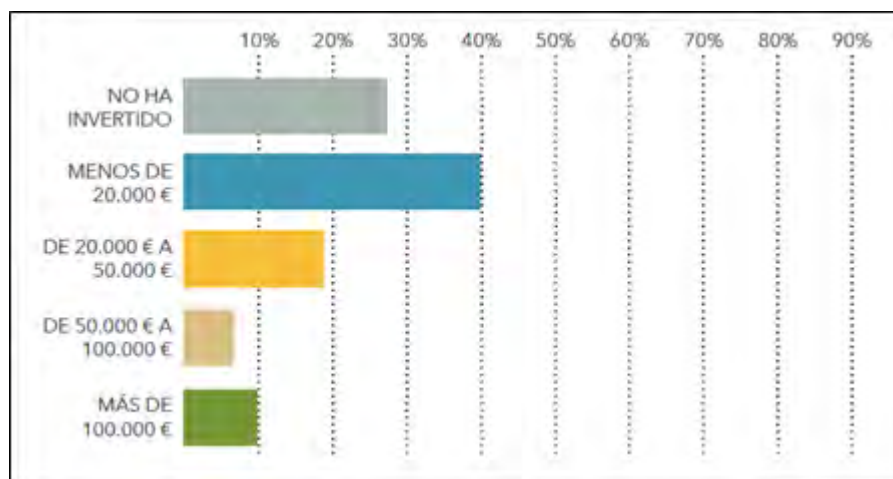
El incremento del modelo low cost en España supone una amenaza para un 23% de los encuestados, y que el 11%, se sienten amenazados por las nuevas aperturas de centros que ofrecen servicios similares a su modelo de negocio.



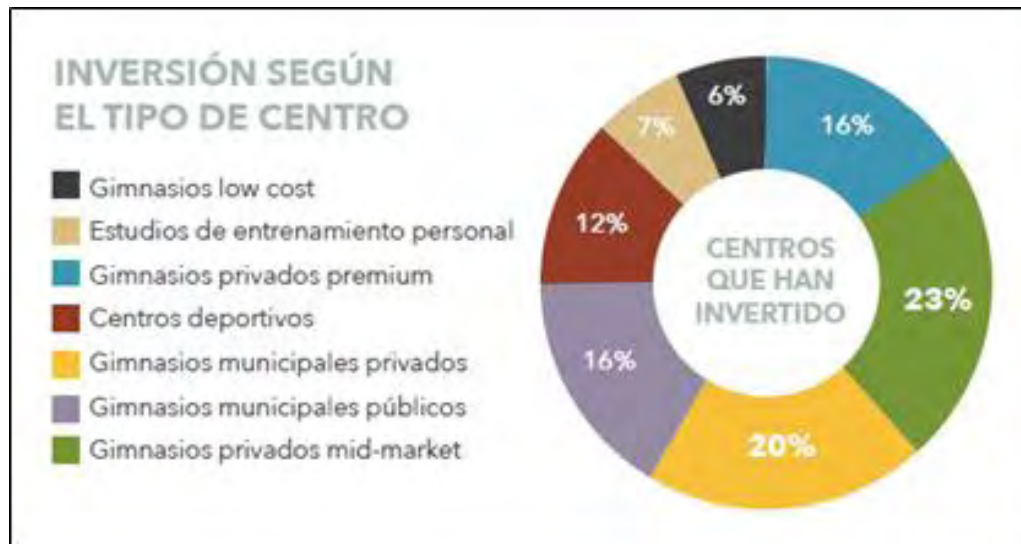
Amenazas del sector Fitness. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

Finalmente y en lo que se refiere a la inversión en la sala de Fitness en 2014, destacar que las inversiones más frecuentes han sido de menos de 20.000 euros, habiéndose llevado a cabo, uno de cada tres centros.

Los centros que más han invertido en 2014 han sido los gimnasios privados Mid-Market y los gimnasios municipales privados, obligados para mantener su competitividad y adaptarse a las nuevas tendencias.



Inversión en la sala de Fitness en 2014. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS



Inversión según el tipo de centro. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

### 3.3.3 Ingresos del sector Fitness

En 2014 casi todos los tipos de gimnasios han aumentado su facturación bruta de los clubes respecto de 2013, con la única excepción del gimnasio privado Mid-Market.

Los clubes que más aumentan su facturación bruta son los Estudios de Entrenamiento Personal y los Gimnasios Low Cost.

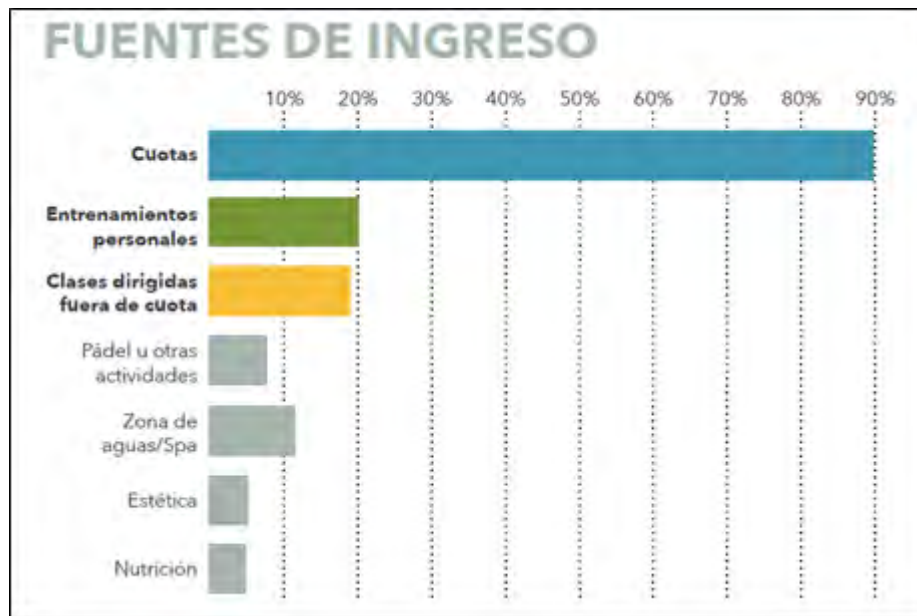
Un 53% de los centros de Entrenamiento Personal han aumentado la facturación bruta, un dato que se explica por el auge del "Personal Trainer", ocupando el quinto lugar del ranking de tendencias del Estudio Global de Tendencias de Fitness 2015.



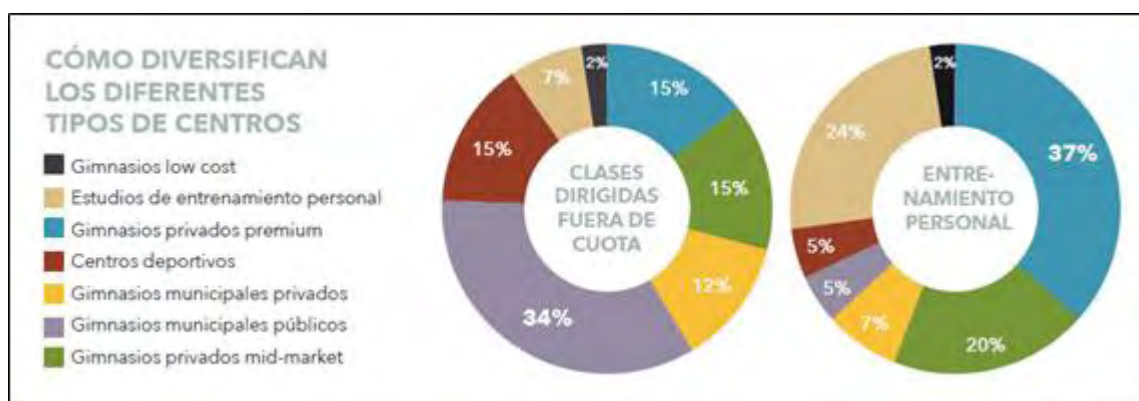
Facturación bruta en 2014 respecto del año anterior de los gimnasios. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

La principal fuente de ingresos en las instalaciones deportivas son las cuotas, siendo después de las cuotas las más relevantes, los Entrenamientos Personales y las Clases Dirigidas fuera de cuota (Cross Fit, Pilates, ...).

El gimnasio municipal público es el que apuesta más por las clases dirigidas fuera de cuota, mientras que el gimnasio privado Premium es el que más apuesta por el entrenamiento personal.



Fuentes de Ingreso de los Gimnasios. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS



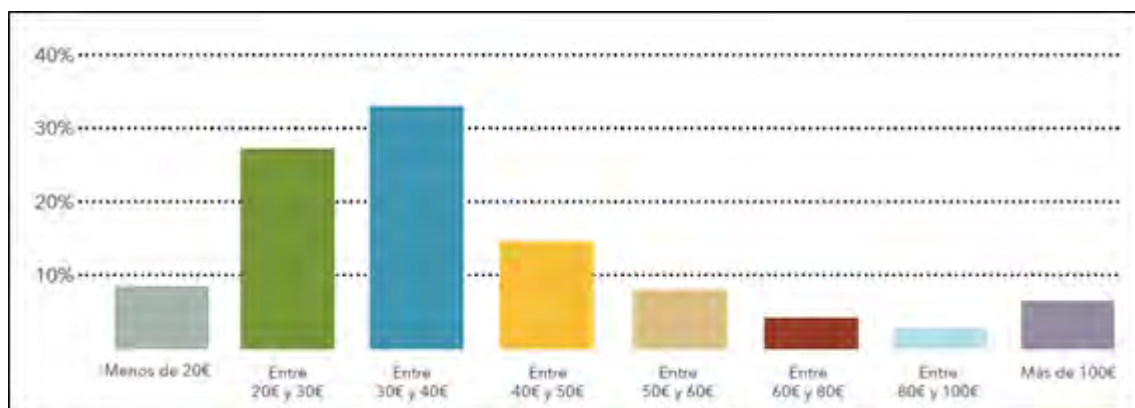
Diversificación de los servicios según el tipo de Gimnasio. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

En lo referente a las cuotas, el precio de la cuota más habitual está entre 30 y 40 euros mensuales, ofrecidos por un 32% de los centros y 6 de cada 10 centros ofrecen una cuota entre 20 y 40 euros.

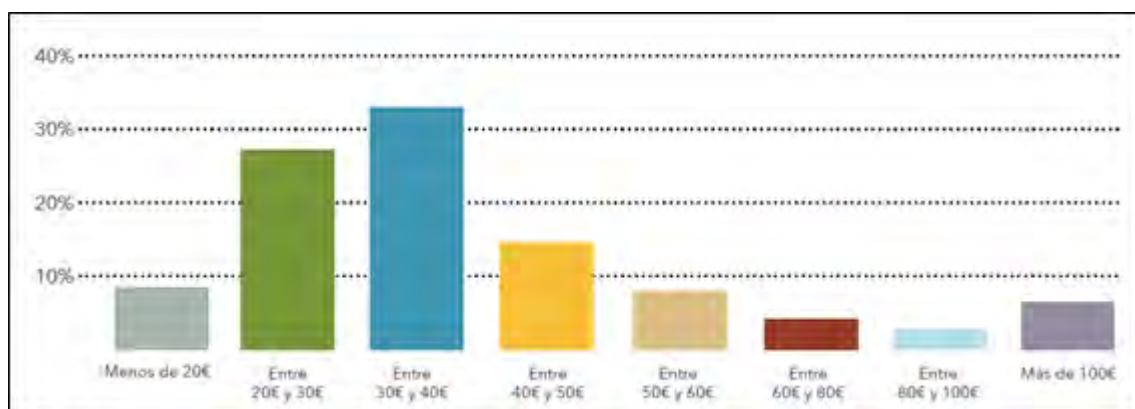
Los gimnasios Premium tienen a concentrar sus cuotas por encima de los 60 euros. En el otro extremo, unos pocos gimnasios low cost superan la cuota de 20 euros. Para captar clientes, estos centros incorporan en España un calendario de actividades dirigidas muy valoradas entre los españoles. Por eso encontramos aquí algunos gimnasios low cost con una cuota algo más elevada, alejándose del modelo low cost europeo.

Los gimnasios municipales y mid-market, con poca diferenciación y estrategia de cuotas poco clara, presentan mayor riesgo de pérdida de clientes.

Un posicionamiento y sistema de cuotas más claras y definidas, permite a los estudios de entrenamiento personal, gimnasios Premium y low cost obtener mayor diferenciación y rentabilidad.



Cuota media mensual que pagan los socios. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS



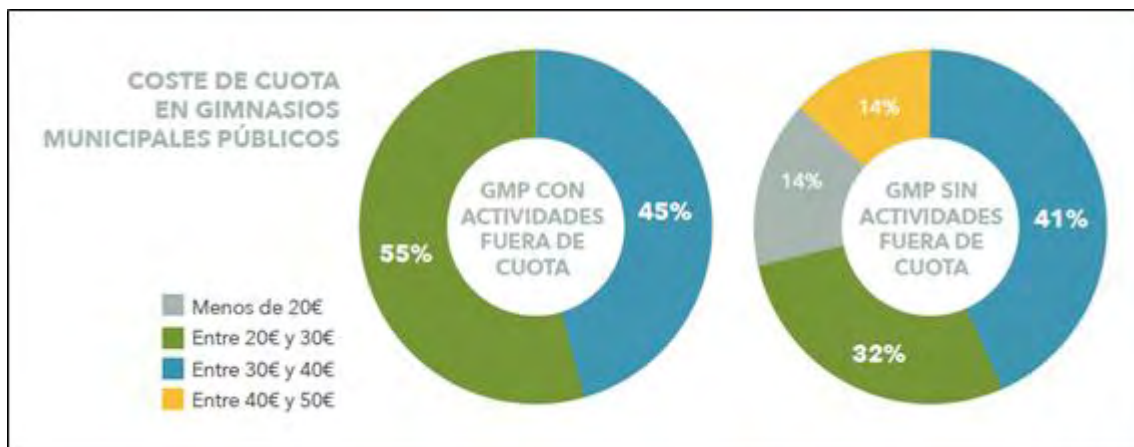
Precio de la cuota por tipo de centro. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

El gimnasio Municipal Público es el tipo de centro que está apostando más fuerte por las clases dirigidas fuera de cuota. Pero esta nueva fuente de ingresos sólo está presente en los gimnasios que están ofreciendo cuotas más bajas.

Se observa así una tendencia en este tipo de centros a reducir el precio de la cuota fija a medida que se incorporan a la oferta actividades opcionales fuera de cuota.



Relación de cuotas con las actividades fuera de cuota. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS



Coste de cuota en gimnasios Municipales Públicos. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

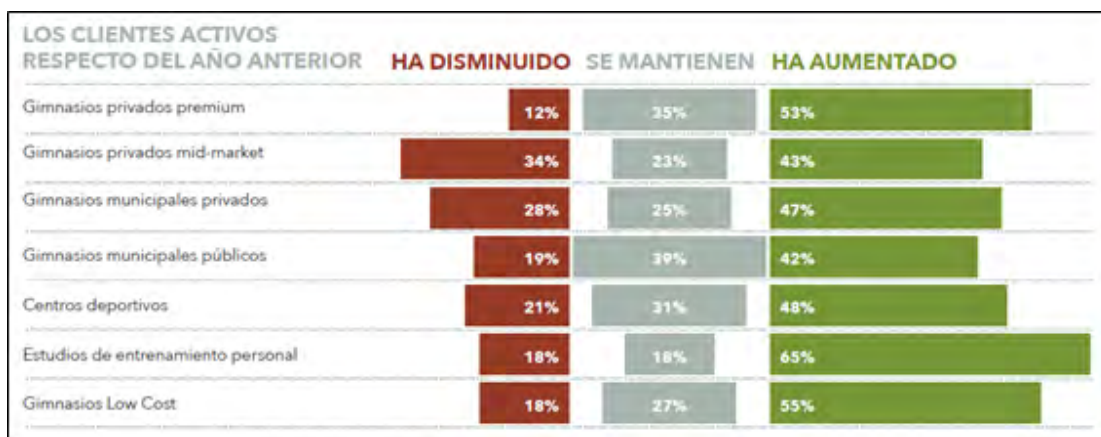
### 3.3.4 Socios

#### - Evolución de los clientes

Todos los tipos de gimnasios han tenido una evolución positiva en el número de clientes respecto a 2013.

Los clubes que más aumentan en clientes activos son los Estudios de Entrenamiento Personal, un 65%, siguiendo la tendencia del entrenamiento personal y los gimnasios low cost, un 55%.

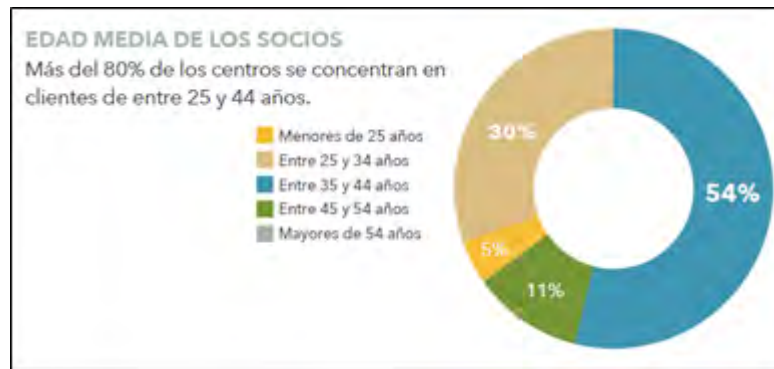
El 55% de los encuestados indica que ha aumentado el número de clientes activos y se observan dificultades para retener a socios en gimnasios Mid Market y gimnasios municipales.



Cientes activos 2014. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

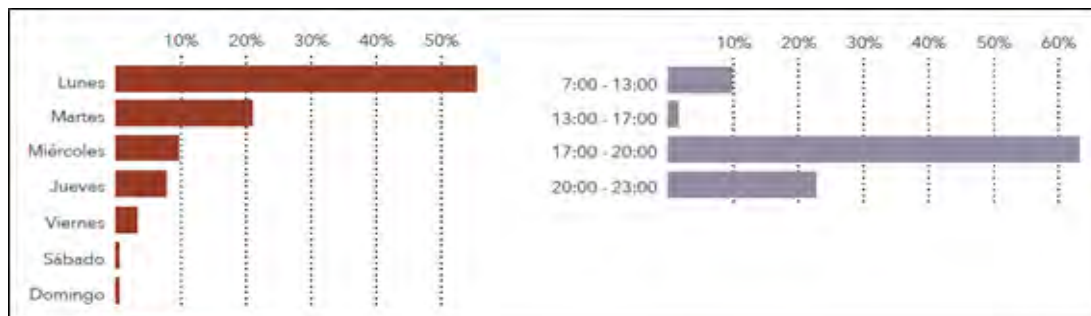
#### - Perfil y comportamiento del socio

Respecto al perfil y comportamiento del socio más de la mitad de los gimnasios se orienta al segmento de clientes entre 35 y 44 años, sin considerar, ninguno de los encuestados a los mayores de 54 años como su público principal.



Edad media de los socios. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

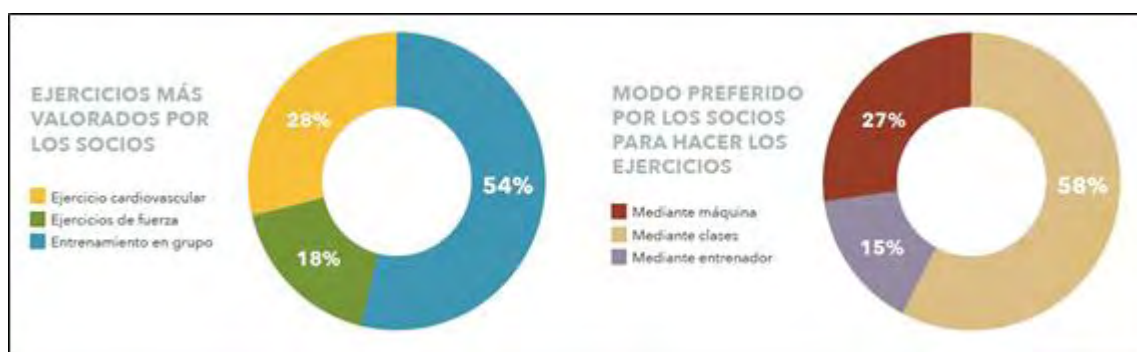
La afluencia en los gimnasios españoles tiende a concentrarse. Los lunes son señalados por el 55% de los centros como el día más concurrido, y el 62% coincide en el horario de mayor afluencia entre las 17:00 y las 20:00 horas.



Perfil y comportamiento del socio. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

### - Preferencias en los ejercicios

Según el estudio de LIFE FITNESS, más de la mitad de los centros coinciden en que el ejercicio más valorado por sus socios es del entrenamiento en grupo y casi 6 de cada 10 asegura que sus socios prefieren desarrollar sus ejercicios mediante clases.



Preferencias en los ejercicios. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

### - Motivaciones para darse de alta en el gimnasio

Los centros coinciden en que tres motivos destacan por encima de los demás para darse de alta: la relación calidad-precio, la proximidad al hogar (gimnasios de conveniencia) y la recomendación de otro socio.





Motivos para darse de alta en el gimnasio. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

Elaborar propuestas que cubran estas razones para darse de alta es fundamental para mejorar la cuota de asociados a las instalaciones.

### - Fidelización y retención

Según el estudio de LIFE FITNESS 2 de cada 3 gestores ve una relación directa entre el precio de las cuotas y la capacidad de retención de los socios. Así mismo, la mayoría considera que las cuotas altas suponen mayor retención de socios, mientras que las bajas llevan a un mayor índice de abandono.

Por otro lado, y en lo que se refiere a los tipos de cuotas con mayor capacidad de fidelización, las cuotas individuales y la familiares con un 44% y un 37% respectivamente, son las que presentan un mayor índice de fidelidad.

Finalmente y respecto a las cuotas familiares, son los gimnasios municipales los que más aprovechan éstas con un 36% respecto del total de tipos de gimnasios.

No disponemos datos de la tasa global de abandono de los gimnasios, sin embargo, y en lo que se refiere a los gimnasios low cost, según el “Tercer Informe Gimnasios Low Cost en España” de Valgo, el 50,3% de los socios llevaban inscritos menos de 6 meses mientras que más de 2 años, sólo llevaban inscritos el 7,6% de los asociados.

### 3.3.5 Análisis de las cifras del sector

A raíz de las cifras presentadas podemos concluir que el sector del deporte es un sector en auge con mucho recorrido.

#### Optimización de la afluencia a las instalaciones y de su uso

Según hemos podido ver los momentos de mayor afluencia tienen a condensarse los lunes o en una franja horaria muy concreta (de 17:00 a 20:00 horas). Las horas de poca afluencia podrían ocuparse con actividades dirigidas a colectivos con menores restricciones horarias como jubilados, parados o estudiantes.

Otra recomendación sería buscar perfiles de clientes para el fin de semana y ligarlo a actividades de sociabilización para singles, grupos de runners, actividades para mamás, etc.

Con **Fit4Hours** será fácil llegar a estos colectivos ofreciendo en el perfil de cada gimnasio ofertas orientadas a ellos a precios competitivos. Esto permitiría ampliar el número de accesos al gimnasio, posiblemente, fidelizar a algún nuevo cliente, dispersar a los deportistas en una franja horaria más amplia y aprovechar las instalaciones infrautilizadas.

Por otro lado vemos que según el estudio Global de Tendencias 2015 se incorpora en décimo lugar la tendencia “Small Group Training”, una nueva oportunidad de negocio para las instalaciones deportivas. Según los últimos datos, se está viendo esta tendencia en acción en el mercado español. Además estas actividades para pequeños grupos de entrenamiento, pueden coordinarse en la misma sala de fitness, liberando la sala de actividades para actividades más concurridas y optimizar el uso de los espacios en momentos de menor ocupación.

Con **Fit4Hours** esta nueva tendencia tiene cabida pudiendo ofrecerse en el perfil del gimnasio como una actividad más junto con el resto de ellas.

### **FIT4HOURS una solución para hacer ejercicio**

Según el “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015” de la Subdirección General de Estadísticas y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte las razones por las que las personas practican una actividad deportiva son principalmente, hacer ejercicio físico 34,4%, divertirse y pasar el tiempo 22,8% y mantener o mejorar la salud 15,2%.

Así mismo y como hemos visto anteriormente, las razones por las que una persona se da de alta en un gimnasio suele ser por calidad-precio, proximidad al hogar y la recomendación de otro socio.

**Fit4Hours** es el complemento ideal para cualquier gimnasio ya que los usuarios de la plataforma podrán seleccionar la instalación deportiva más cercana a la ubicación en que se encuentre, ya sea por motivo de trabajo o por vivienda habitual, conocer las actividades con todo detalle que se realizan, en qué horario y si existe plaza para poder asistir, el precio de la misma y las recomendaciones de otros usuarios de forma similar a como se hace en otras plataformas (estrellas, valoración numérica,...).

Además si las instalaciones se esfuerzan en un trato personalizado exquisito, buen ambiente, un detalle o Bonus por volver otro día, la fidelización y valoración positiva está asegurada.

#### **- Un lugar de encuentro y diversión**

Según el “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015” del MECD, el 44,9% de las personas que practican deporte suelen practicarlo en lugares abiertos, así mismo un 19,8% de las personas practican el ciclismo recreativo o el running con un 13,4% del total.

Apoyados en estas cifras, así como en el porcentaje de personas que practican deporte por pura diversión, un 22,8% o en el número de personas que asisten a eventos y espectáculos deportivos, con frecuencia o de vez en cuando, un 36,2%, **Fit4Hours** quiere ser un referente en el sector y entre sus objetivos está el fomento de actividades y eventos deportivos en grupo a través de las redes sociales o mediante la esponsorización de carreras populares.



Esta práctica permitirá ampliar el número de personas conocedoras de **Fit4Hours** y el asentamiento de marca de referencia en el sector del deporte desde una perspectiva lúdica y profesional.

### 3.3.6 Tendencias

En el desarrollo de nuestro negocio hemos tenido en cuenta la evolución de distintas tendencias que consideramos base para el éxito de nuestro modelo teniendo en consideración, sobre todo, las oportunidades que el empleo de medios digitales ofrece.

De hecho **Fit4Hours** se basa en la explotación de las posibilidades que el mundo de internet ofrece y lo exprime en todas sus facetas.

A continuación procedemos a estudiar el rumbo que han tomado distintos desarrollos que ayudarán a enmarcar el sector y el proyecto en base a distintos aspectos, técnicos, sociales y económicos.

#### El auge del modelo digital de plataforma

En todos los sectores se vive con fuerza la digitalización del negocio y el deporte no es una excepción.

El desarrollo de las redes de comunicaciones, de la telefonía móvil, la familiarización y el acceso masivo del público en general a la información en tiempo real ha facilitado y obligado a que los modelos de negocio tradicionales se digitalicen para mantenerse y no desaparecer.

En nuestro caso, es este aspecto el que nos permite poner de relevancia nuestro valor añadido y fortalezas así como acceder a una masa crítica suficientemente grande para rentabilizar la inversión y ganar dinero.

Así mismo y en lo que se refiere al modelo de plataforma, tan exitoso en otros mercados tales como el turismo (AIRBNB) o la movilidad (UBER), nos facilita la interrelación entre clientes e instalaciones y espacios deportivos permitiendo en todo momento el conocimiento exacto de las mismas, de las actividades que se desarrollan en ellas, su capacidad, disponibilidad y el precio.

#### La venta on-line y las plataformas de pago seguras

No ha sido hasta hace poco que el desarrollo de la venta on-line se ha popularizado.

La facilidad de acceso a los contenidos on-line de manera más visual, la familiaridad de uso de los medios digitales, la popularización de los medios de pago electrónicos y la verificación contrastada de la mejora en la seguridad de las plataformas de pago ha facilitado el desarrollo de la venta electrónica de artículos en red.

Son estos aspectos los que han permitido el éxito de empresas tales como Amazon y la que nos facilitará la venta de artículos deportivos o complementos nutricionales on-line.

El desarrollo de este aspecto es secundario al corazón del negocio, que es la puesta en contacto de deportistas e instalaciones y espacios deportivos, pero se considera como un elemento más de monetización de la plataforma que complementa su mantenimiento.



## La publicidad on-line

La publicidad on-line está muy explotada y el objeto de nuestro negocio no es mantenerse a través de esta vía. Sin embargo, es cierto que un gran número de visitas y una publicidad muy exclusiva y restringida en espacios muy localizados se han estudiado como una vía más de ingresos.

Es por ese motivo que se pondrá a disposición ciertos espacios con acuerdos con marcas de primer nivel para la inclusión de anuncios.

### 3.3.7 El desarrollo del sector Salud

En los últimos años se ha desarrollado una corriente de culto al cuerpo y preocupación por la salud motivada por distintos aspectos tales como la mejora de la calidad y la esperanza de vida, la moda o la popularización de ciertos deportes que son tendencia como son el pádel o el running.

Estas particularidades han motivado el desarrollo de toda una industria como la farmacéutica, la proliferación de centros de belleza, clínicas de estética y de instalaciones y espacios deportivos, objeto de nuestro interés.

En **Fit4Hours** hemos aprovechado esta tendencia con la intención de aunar los intereses de los centros deportivos, mejorando su visibilidad y ampliando su cuota de mercado, así como del público facilitando su acceso a la carta en cualquier momento y en cualquier sitio sin cuotas de fidelización a un amplio abanico de instalaciones y espacios deportivos con multitud de actividades.

## El desarrollo de los wearables

Existe una tendencia de nuevas tecnologías aplicadas a la salud que nos ayudan a controlar y mejorar nuestro bienestar y nuestra calidad de vida que son los denominados wearables.

Según el documento *“Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015”* de LIFE FITNESS en EEUU el interés por los wearables ha superado ya al interés por las Apps deportivas.

En España, la mitad de los centros reconoce no estar preparado para usuarios que utilizan wearables y Apps deportivas, sin embargo, estos mismos, reconoce que 7 de cada 10 socios los utiliza.

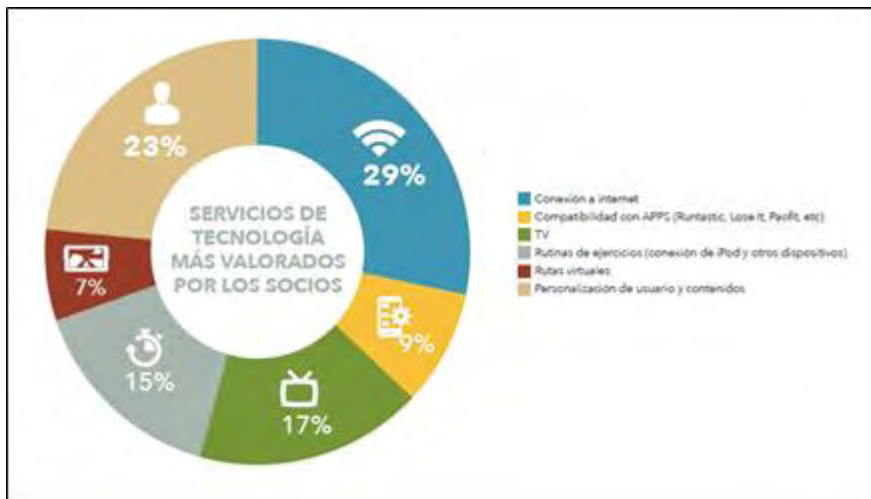
En **Fit4Hours** tenemos la intención en un primer nivel de dar apoyo a todos estos usuarios mediante consejos profesionales gratuitos en nuestro foro o mediante el empleo de redes sociales y, en un segundo nivel, a través del asesoramiento on-line Premium personalizado por un personal trainer y un nutricionista.

## Los servicios tecnológicos

7 de cada 10 gestores de gimnasio creen que sus socios valoran positivamente que los centros deportivos cuenten con sistemas de conectividad.

Esta misma proporción de gestores consideran que sus socios hacen uso frecuente de las nuevas tecnologías durante la práctica del deporte (apps para móvil, wearables, etc.).





Servicios tecnológicos valorados por los socios. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

La tecnología del Fitness permite añadir capas de servicio y valor a los centros deportivos, mejorando y enriqueciendo la experiencia de uso de las instalaciones y equipos.

Los clubes deben tener en cuenta este valor añadido e integrar este servicio. Deben saber aprovechar y explotar su potencial para responder a las necesidades de los usuarios.

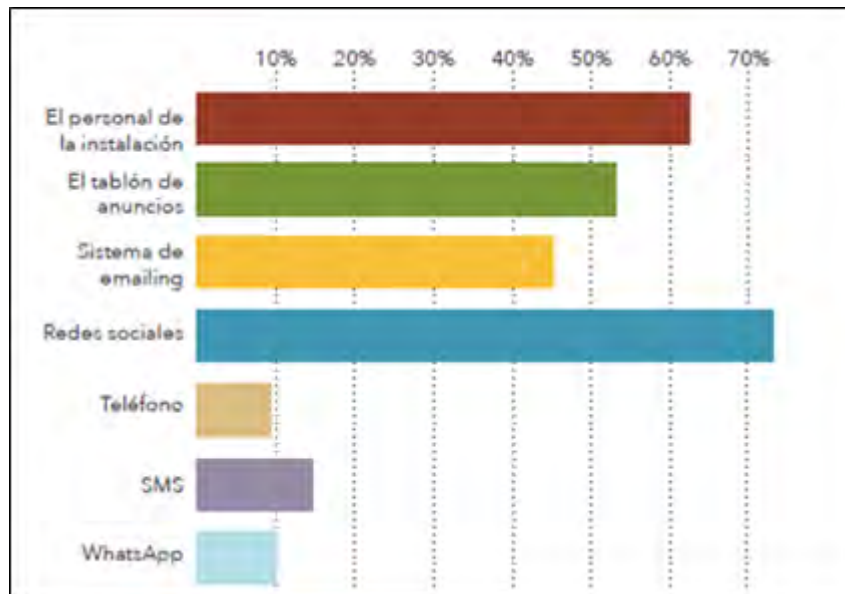
Desde **Fit4Hours** conscientes de esta tendencia hemos puesto todo nuestro empeño en un diseño atractivo, tanto en el formato móvil como en el formato web, con contenidos interesantes y consejos profesionales contrastados para servir como referente en el sector del deporte.

### 3.3.8 El desarrollo de las redes sociales

Son pocos hoy en día los usuarios que no hacen uso de alguna red social, desde las más inmediatas en el móvil como WhatsApp, hasta otras tan diversas como Instagram, Pinterest o Facebook, entre otras.

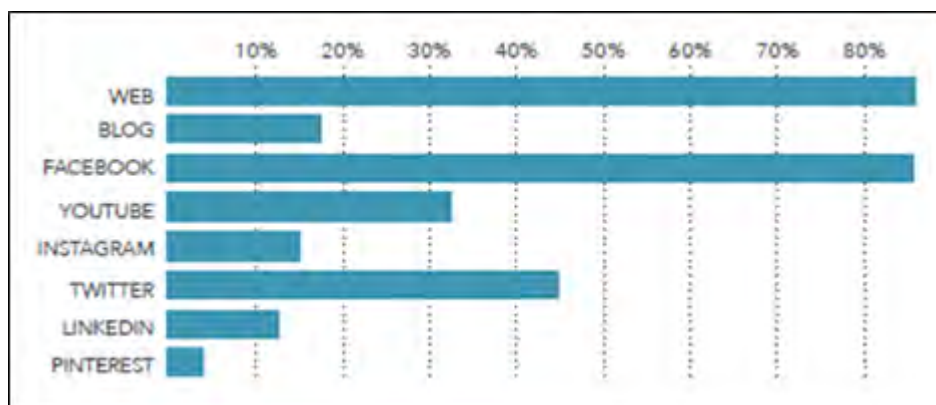
Según el informe de LIFE FITNESS el personal de la instalación sigue siendo aún uno de los métodos de comunicación más utilizado.

Por otro lado, se observa que gran parte de los gimnasios siguen utilizando para comunicarse con sus clientes los sistemas tradicionales y físicos como el tablón de anuncios.



Métodos más utilizados para comunicar anuncios y novedades. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

**Fit4Hours** se apoya en el desarrollo de las redes sociales y las cifras nos avalan. Mientras que como mencionamos más arriba, el personal de la instalación y el tablón de anuncios siguen siendo métodos muy presentes y eficaces en los gimnasios, la presencia de los gimnasios españoles en canales digitales y redes sociales se ha visto incrementada notablemente siendo los accesos web y Facebook, en particular, el método preferido para comunicarse con los socios.



Presencia de los gimnasios españoles en canales digitales y redes sociales. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

### 3.3.9 Los gimnasios Low Cost

Desde hace relativamente poco han proliferado los gimnasios de bajo coste, entendiéndose como tales, aquellos que su precio es como máximo 19,99 € + IVA al mes, aunque en algunos casos puede alcanzar entre dos y cuatro euros más.

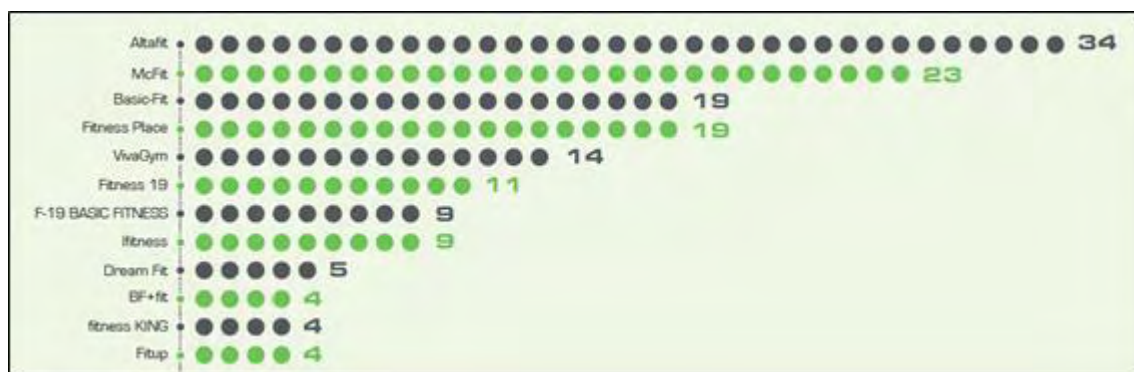
Según el “Tercer Informe Gimnasios Low Cost en España” de Valgo con fecha 1 de Enero de 2015, actualmente hay 39 empresas privadas de diferentes nacionalidades que presentan centros low cost



en nuestro país, y un total de 200 gimnasios en funcionamiento en 33 de las 52 provincias (50 provincias más 2 ciudades autónomas).

En Enero de 2014 había 34 empresas y 158 gimnasios en 31 provincias, observando un crecimiento de la oferta en un 27% en 2015 respecto del año anterior.

Este modelo de negocio es muy concentrado, copando el 72% de centros 8 empresas que representan un 20% del total.



Detalle de los Gimnasios Low Cost en España en 2015 con mayor número de centros. Fuente: "Tercer Informe Gimnasios Low Cost en España" de Valgo

Como dato relevante destacaremos la incorporación de centros donde su precio es ya inferior a 10,00 € al mes, basados en el autoservicio, así como la incorporación de empresas con modelos de gestión tradicionales que buscan un reposicionamiento en el mercado adaptándose al formato de bajo coste.

Con vistas a la recuperación económica lenta y progresiva de España, la previsión de aperturas de gimnasios Low Cost sigue creciendo, observando, no obstante, que la mayor planificación de aperturas se centran en aquellas empresas orientadas a un modelo de bajo coste convencional, es decir, basado en precio bajo (bajo servicio, en algunos casos con precios por debajo de los 10,00 € al mes) y que el modelo bajo precio/amplio servicio, queda con menores visos de crecimiento, así mismo y en lo que se refiere a lo localización, llamar la atención sobre el hecho de que las nuevas aperturas se realizan en otras ciudades con grandes núcleos de población o capitales menores que no se contemplaban en años anteriores.



Pre-aperturas previstas 2015 de gimnasios low cost. Fuente: "Tercer Informe Gimnasios Low Cost en España" de Valgo



Comunidades Autónomas con mayor presencia de centros Low Cost. Fuente: "Tercer Informe Gimnasios Low Cost en España" de Valgo

La opinión de los expertos en lo que se refiere a la proliferación de este tipo de gimnasios está en las siguientes fortalezas:

- acercar la práctica de la actividad física a un porcentaje de población que nunca antes había pisado un gimnasio
- hacer extensible el concepto de vida saludable a mayor parte de la población creando conciencia de salud mediante el deporte
- el ajuste de precios a la baja, buscando la eficiencia en costes superfluos y la inversión en lo que los socios realmente demandan. El negocio se convierte en un negocio de volumen: gestionar un mayor número de socios en lugar de un negocio de mayor precio por socio.

Los conocidos all inclusive, tendrán que tomar una decisión, o se van hacia el precio y se reconducen en Low Cost, o se reconducen hacia el lujo. Aquellos all inclusive que estén en zonas donde un Low Cost pueda pagar su renta, desaparecerán si no cambian su estrategia.

Los Low Cost tendrán que estar preparados para una mayor especialización, tendrán que operar mejor y servir mejor lo que supondrá unos mayores costes que tendrán que compensar con tarifas extras por servicios suplementarios.

**Fit4Hours** tiene cabida en este negocio y es el socio perfecto para el mantenimiento de este tipo de servicio.

Con nuestro modelo de plataforma cubrimos dos de sus necesidades más relevantes. Por un lado, facilitamos el acceso de estos gimnasios a un mayor número de posibles clientes y por otro lado mejorarnos su visibilidad sobre los servicios extras que ofertan mejorando el beneficio por usuario.

### 3.3.10 La gestión del tiempo

Uno de los mayores problemas de la sociedad moderna es la gestión del tiempo. Con frecuencia las razones que se esgrimen para no practicar deporte son la falta de tiempo o la incompatibilidad horaria.

Según el "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015" de la Subdirección General de Estadísticas y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte un 8,7% de la población que no practica ningún deporte lo hace por falta de tiempo o incompatibilidad horaria.



	TOTAL	Por la edad	No le gusta hacer deporte	Pereza y desganancia	Cansancio	Problemas de salud	Falta de tiempo	Incompatibilidad horaria	No le enseñaron en la escuela	Falta de instalaciones deportivas adecuadas o cercanas	Otras razones
<b>TOTAL</b>	100	18,8	17,8	16,4	15,5	11,2	5,3	3,4	2,3	3,2	5,9
<b>SÉXO</b>											
Varones	100	20,7	16,3	12,0	20,6	12,5	3,9	4,0	1,3	3,4	4,0
Mujeres	100	18,0	18,4	18,2	13,1	10,7	5,9	3,2	2,8	3,1	6,5
<b>GRUPO DE EDAD</b>											
De 15 a 24 años	100	0,0	24,4	39,8	18,3	0,6	0,9	3,4	0,1	6,1	7,2
De 25 a 54 años	100	2,0	17,5	25,5	24,3	4,7	9,0	6,4	0,7	3,6	5,7
De 55 y más años	100	31,5	17,3	8,5	9,6	16,5	2,9	1,5	3,6	2,7	6,0
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>											
Educación primaria	100	22,4	18,2	15,4	14,1	12,6	4,1	3,1	2,8	3,3	6,0
Educación secundaria	100	4,4	14,6	28,0	24,3	5,4	9,4	4,7	0,8	3,1	5,4
Educación superior o equivalente	100	6,6	18,5	29,5	13,7	7,0	11,1	5,5	0,4	1,6	6,1

Personas que no practican deporte según el motivo principal por el que no lo practican. 2010. Fuente: “Anuario de Estadísticas Deportivas 2015”. MECD

Por otro lado, y según el “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS los motivos más relevantes para darse de baja del gimnasio son la falta de tiempo, un 22%, la situación económica personal, un 19% y el cambio de domicilio o trabajo, un 15%.



Motivos esgrimidos por asociados para darse de baja. Fuente: “Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015” de LIFE FITNESS

En **Fit4Hours** se lo ponemos fácil a todo el mundo. Ya no será un problema la falta de tiempo, la incompatibilidad horaria o incluso el hecho de no tener una instalación deportiva adecuada o cercana. Con **Fit4Hours** ofrecemos una solución al 11,9% de la población que no practica ningún deporte y aquellos que, realizando habitualmente deporte, dejan de hacerlo. Con **FIT4HOURS** es posible hacer deporte cuando quieras y donde quieras con un simple clic de ratón o de manera rápida desde el móvil.4

Las bajas por falta de tiempo se podrían minimizar con sistemas de entrenamiento HIIT (10 – 15 min), sesiones cortas e intensas para aquellos socios con poca disponibilidad.

Las bajas por desmotivación se pueden paliar con tecnología, atención personalizada, incentivos y actividades que refuercen el aspecto lúdico-competitivo.

Además, si el cliente suele viajar al extranjero o si viene de fuera, también ofrecemos una solución. Podrá efectuar la actividad física que habitualmente realiza en su lugar de residencia de forma cómoda y sencilla haciendo una búsqueda de las instalaciones cercanas que ofrecen la actividad que desee.

El turismo vinculado al deporte cada vez es mayor. En 2013, los viajes de residentes en España por ocio, recreo y vacaciones en los que se realizan actividades vinculadas al deporte se incrementó en 6,7 puntos desde 2007, así mismo, las entradas por turistas internacionales por ocio, recreo y vacaciones que realizan actividades vinculadas al deporte se incrementó en 0,7 puntos respecto de 2017.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos vinculados al deporte</b>							
En miles	1.589	1.937	2.070	2.312	2.276	2.623	2.863
En porcentaje del total de viajes por ocio, recreo y vacaciones	1,9	2,2	2,2	2,7	2,6	3,1	3,6
En porcentaje del total de viajes	1,0	1,1	1,2	1,5	1,4	1,6	1,8
Gasto total en viajes (Millones de euros)	384	427	460	567	523	547	584
<b>Viajes de residentes en España por ocio, recreo y vacaciones en los que se realizan actividades vinculadas al deporte</b>							
En porcentaje del total de viajes por ocio, recreo y vacaciones	13,5	12,1	15,6	19,5	16,3	20,9	20,2
<b>Entradas de turistas internacionales por ocio, recreo y vacaciones que realizan actividades vinculadas al deporte</b>							
En porcentaje del total de entradas por ocio, recreo y vacaciones	16,0	15,6	14,4	14,5	17,1	16,2	16,7
<b>Entradas de turistas internacionales que realizan actividades vinculadas al deporte</b>							
En miles	8.770	8.300	7.106	7.156	8.903	8.645	9.405
En porcentaje del total de entradas	15,0	14,5	13,7	13,6	15,9	15,1	15,5
Gasto total en viajes (Millones de euros)	8.545	8.412	7.665	7.868	9.500	9.267	10.231

Turismo vinculado al deporte. Fuente: "Anuario de Estadísticas Deportivas 2015". MECD

### 3.3.11 Actividades más populares entre los deportistas

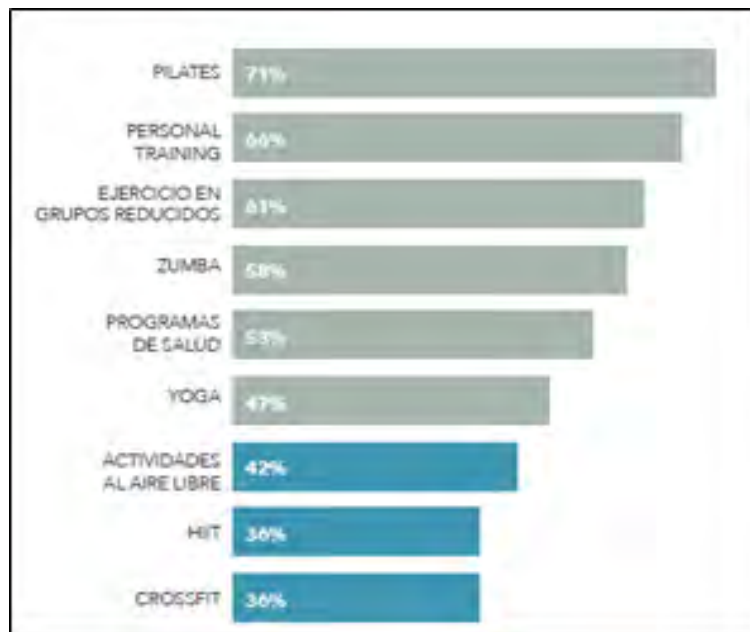
Hay actividades, como Cross Fit, HIIT, o actividades al aire libre, que suponen una tendencia al alza y que pocos centros están ofreciendo. Esta podría ser una oportunidad de negocio desatendida, ya sea como actividades incluidas en el calendario semanal del gimnasio o fuera de cuota para conseguir un mayor impacto en la facturación.

Con **Fit4Hours** podremos conocer la evolución del sector en primera persona a través de la comunicación con los deportistas mediante la plataforma y valorar su interés hacia unas actividades u otras a lo largo del tiempo. Esta información, junto con la recogida, a través de la contratación de las actividades de nuestros usuarios en distintos gimnasios, nos aportará un valor relevante en el sector que nos permitirá asesorar a los centros deportivos.

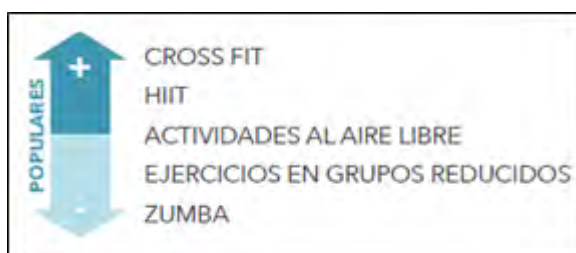
Ahora mismo, según el estudio LIFE FITNESS entre las actividades que los gimnasios consideran para añadir a su oferta, las más valoradas son Cross Fit y actividades al aire libre. Sin embargo, sólo un 14%



de los centros tiene previsto incorporar Cross Fit o actividades al aire libre y sólo un 7% HIIT (High Intensity Interval Training) a su oferta.



Actividades más ofertadas por los gimnasios. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS



Tendencia de actividades más populares en el mercado español. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS

Según podemos apreciar en las figuras anteriores existe una notable asimetría entre las actividades con más expectativa de demanda y las que realmente ofrecen los gimnasios.

### 3.3.12 El entrenamiento personal

Otro aspecto que es tendencia, es la popularización del empleo de entrenadores personales entre el público en general.

Este servicio, hace tiempo contratado por personas de clase acomodada, se ha popularizado entre la clase media motivado por el incremento del número de profesionales del sector formados, la toma de conciencia sobre los beneficios del deporte y el desarrollo de los wearables.

En **Fit4Hours** conscientes de esta tendencia y la popularización de hábitos de vida saludables, prestaremos servicios tutelados por nutricionistas y entrenadores personales en dos niveles. En abierto, para cualquier persona que acceda a la plataforma en el área de Consejos, a través de las redes sociales o en la participación de eventos deportivos, y para los clientes de servicios Premium



que deseen un seguimiento personalizado de sus entrenamientos y hábitos alimenticios por nuestros profesionales.

Así mismo y del mismo modo que las instalaciones y centros deportivos se anunciarán con los servicios que prestan y su disponibilidad, también pondremos a disposición este mismo servicio para que nutricionistas y entrenadores personales pudiendo, cualquier deportista que lo desee, contratar los servicios de estos profesionales en base a lo indicado en nuestra plataforma.



## 4.- MODELO DE NEGOCIO

### Problemática o Tensión encontrada

¿Cuántas veces abandonamos el gimnasio por falta de tiempo?, o ¿por no poder hacer deporte con nuestros amigos?, o ¿porque nuestro gimnasio de barrio nos pilla lejos del trabajo, o porque sólo tenemos el rato de la comida, o porque estamos de viaje, o queremos probar una actividad nueva que no tienen en nuestro centro o hacer deporte los fines de semana y no entre semana? En definitiva porque no se adapta a nuestras necesidades.



¿Te imaginas un Facebook deportivo? ¿O un WhatsApp con grupos para poder entrenar con gente que le guste el mismo deporte que a ti, formar parte de un grupillo de entrenamiento para estar siempre motivado y encontrar a algún compañero para entrenar y progresar juntos?



### Nuestra solución:

El modelo de negocio de **Fit4Hours** consiste en la creación de una plataforma online que facilite la venta de tickets a deportistas para hacer deporte, disfrutando de las instalaciones de centros deportivos, gimnasios, spas, piscinas en cualquier ciudad, sin cuotas fijas, con un pago por uso, previa reserva de la actividad a realizar a través de nuestra web, donde los deportistas podrán encontrar la más amplia red de espacios deportivos y entrenadores personales que ofrecerán sus actividades deportivas y servicios de cada centro. Con una flexibilidad total, eligiendo y pagando sólo por la actividad deportiva elegida y no por un periodo no elegido.

### Nuestra diferenciación

La diferenciación de la plataforma **Fit4Hours** es que la flexibilidad a la hora de hacer deporte está enriquecida por nuestra **Comunidad**, nuestra gran red social, que marca la diferencia respecto a otras webs de cupones, o blogs técnicos que pueda haber en internet, que además recibe el apoyo de nuestra tienda eCommerce para vender material deportivo.



Otra novedad hasta ahora en el mercado, es la venta a empresas de tickets **Fit4Hours** para el disfrute de actividades deportivas de sus empleados. Así, nuestro modelo de negocio tiene tres pilares fundamentales: la plataforma que pone en contacto a deportistas con centros deportivos, la **Comunidad** que es la gran red social para compartir una gran fuente de información y organizar quedadas para entrenamientos en grupo y la tienda online.



## Nuestra VISIÓN

La mayor red de espacios deportivos y entrenadores personales, por horas y a demanda.

## Nuestra MISIÓN

**Fit4Hours** es una Plataforma que pone en contacto a personas con poco tiempo, con los mejores espacios deportivos y entrenadores personales, para hacer deporte y cuidarse, en cualquier ciudad, a cualquier hora.

Si eres deportista podrás hacer la actividad que elijas con flexibilidad total. Incluso podrás alquilar salas/pistas o entrenar en espacios públicos como parques, etc.

Si eres empresa, te ofrecemos la posibilidad de Tickets **Fit4Hours** como incentivo a tus trabajadores.

## Nuestros Clientes

Al ser **Fit4Hours** un modelo de plataforma online, tenemos dos tipos de clientes que pueden acceder a nuestros servicios:



**Deportistas:** deportistas habituales o aficionados que no quieren comprometerse con una cuota fija de fidelización anual, semestral, trimestral,... Gente con poco tiempo que no quiera estar atado a un único centro deportivo para mantenerse en forma. Aquí podemos encontrar a un grupo de amigos que quiere quedar para reservar una sala o pista deportiva (tenis, pádel, fútbol, baloncesto...) o que simplemente quiere quedar para entrenar juntos en el mismo gimnasio.

Por el lado de los deportistas habituales, esperamos tener un segmento de clientes objetivo constituido por mujeres y hombres de 15 a 50 años, con una alta actividad deportiva que demanda una información precisa y profesional y que mantendrá un vínculo a través de nuestra **Comunidad** que proveerá una red social, foro con consejos deportivos, chat, entrenamientos, consejos nutricionales, de rehabilitación, tablas de ejercicios, recomendación de centros deportivos, parques o rutas para entrenar al aire libre...

Como deportistas aficionados, esperamos tener un segmento de clientes objetivo constituido por mujeres y hombres entre 20 y 65 años aficionados al deporte, que lo practica de manera ocasional, por motivos médicos, estéticos o por puro bienestar. Este colectivo suele estar menos informado, pero podrá acceder a un gran abanico de conocimiento en nuestra plataforma sobre su ámbito de interés.

Además, las empresas podrán ofrecer a sus trabajadores nuestros Tickets **Fit4Hours** al estilo de Tickets Restaurant como parte de remuneración en especies o como incentivo para motivar o premiar a sus trabajadores con el fin de que lleven una vida más saludable en la que disfruten de la práctica deportiva a través de **Fit4Hours**.

Todos los usuarios deportistas podrán compartir su experiencia, calificar la actividad realizada en cada centro deportivo y sugerir mejoras en nuestra comunidad online.

Los deportistas y las empresas constituyen los clientes que pagarán y sostendrán con su ticket de actividad deportiva todo el modelo de plataforma.

Además, los usuarios registrados en nuestra plataforma **Fit4Hours** podrán acceder a nuestra tienda online de productos deportivos para su venta eCommerce con envío a domicilio, recogida en nuestro local o en alguna de las instalaciones deportivas de nuestros socios.

**Entrenadores personales y Gimnasios:** gimnasios, piscinas, spas, centros o clubes deportivos interesados en captar clientes adicionales a sus clientes fijos.

La captación de estos clientes será la actividad más importante de nuestra operativa, hacernos con una amplia red de gimnasios, cadenas de gimnasios, centros deportivos, de bienestar, piscinas, spas... para atraer a los deportistas.

Además también se captará una cartera de entrenadores personales para las sesiones de actividades outdoor tales como entrenamientos al aire libre, aprovechando los parques de las ciudades.

Adicionalmente conseguiremos unos ingresos extras por publicidad en nuestra web, cuanto tenga suficiente tráfico, pero a priori no lo consideraremos el core de nuestro negocio.



## Factores de éxito

Consideramos los siguientes factores como claves del éxito de **Fit4Hours** por lo que les prestaremos especial importancia en todo momento.

**Satisfacción de clientes:** al ser un servicio de plataforma, nuestro negocio se basa en la confianza y en la satisfacción de nuestros clientes, en resolución rápida de incidencias y en que su acceso a los centros deportivos sea rápido y sin problemas.

**Volumen de clientes:** tanto para nuestra supervivencia y éxito, es imprescindible captar un gran número de clientes, para ello prestaremos especial atención a las acciones de marketing, fidelización y promoción de eventos como carreras y sesiones libres de running o fitness en parques regularmente para darnos a conocer y recordar a los ciudadanos que otra forma de hacer deporte y cuidarse es posible gracias a **Fit4Hours**. Somos conscientes de que los clientes empresa, nos darán acceso a un gran número de deportistas, por lo que hemos diseñado un plan comercial con actividades específicas hacia este segmento de clientes, como por ejemplo, visitas a empresas.

**Ampliación del número de gimnasios, centros deportivos, entrenadores personales, actualización de actividades de clases guiadas tipo:** Pilates, yoga, zumba, aerobio, espalda sana, matronatación, entrenamiento guiado... de gran importancia ampliar la red de centros que formen parte de **Fit4Hours** para dar un mayor servicio y hacer el deporte más atractivo y accesible a nuestros clientes, incluso a los que tienen poco tiempo como los viajeros.

**Comunidad:** la **Comunidad** online, los foros, blogs, chat, artículos técnicos y dudas resueltas por nuestros nutricionistas y entrenadores personales, así como la participación de los usuarios constituyen una red social que refuerza y conexión a la plataforma **Fit4Hours**. Es un factor diferenciador que proporciona un valor diferente respecto a otros posibles competidores y productos sustitutivos.

**Escalabilidad del negocio** en otras ciudades y países es otro factor de éxito a explotar a medida que vaya creciendo la red de instalaciones deportivas asociadas a **Fit4Hours**.





## 5.- VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIO - PLAN DE VIABILIDAD

El mundo del deporte está pasando por una etapa de transición hacia un mercado diferente donde los entrenadores personales, la proliferación de servicios básicos, como con los gimnasios low cost, el empleo de las nuevas tecnologías o en el desarrollo de actividades al aire libre en grupo, cobran cada vez más relevancia.

El desarrollo de **Fit4Hours** en toda su magnitud y en todo su ámbito consideramos que llevará aproximadamente cinco años, y mientras tanto, con la intención de prestar los servicios más demandados desde el primer momento, monetizar el proyecto desde los inicios y de disponer de la mayor cantidad de información contrastada sobre nuestros potenciales clientes y early adopters, hemos procedido a llevar a cabo un estudio cuantitativo, basado en la realización de dos encuestas anónimas on-line, con una descripción muy breve del servicio **Fit4Hours**, sobre los segmentos “deportistas”. Para el caso de las “instalaciones y centros deportivos” se ha llevado a cabo una aproximación cualitativa a través de entrevistas directas con responsables y encargados de estas instalaciones para obtener inputs valiosos para la configuración del negocio. De esta manera, nos acercaremos al problema de investigación desde dos perspectivas distintas que pueden ser complementarias obteniendo una visión más real de la cuestión.

En el caso de la entrevista incluida en el anexo I, se ha realizado a unos 8 responsables de instalaciones y centros deportivos en la Comunidad de Madrid, seleccionados siguiendo criterios como ubicación, tamaño y segmento de clientes procurando mantener en ella una proporción similar a la que existe en la población total en cuanto al tipo de centro: gimnasio privado, centro deportivo e instalación municipal.

La encuesta, incluida en el anexo II, se ha llevado a cabo sobre una muestra de 150 personas. El error de la muestra que acompaña al diseño de encuesta realizado toma un nivel de confianza  $1-\alpha$  del 95,5% ( $\pm 2\sigma$ ), con error muestral de  $\pm 4,8\%$  para el conjunto de la muestra.

Las personas se han seleccionado siguiendo dos criterios: abarcar con la muestra todo el territorio nacional mayores de 18 años.

A continuación expondremos los datos más relevantes del estudio junto con las conclusiones más destacadas.

### 1. DATOS MÁS RELEVANTES DEL ESTUDIO

#### 1.1 CENTROS E INSTALACIONES DEPORTIVAS

##### 1.1.1 SOBRE EL TIPO DE CENTRO O INSTALACIÓN DEPORTIVA

En lo referente al tipo de instalación, el 43% son gimnasios privados, el 26% centros deportivos y el 31% instalaciones municipales.

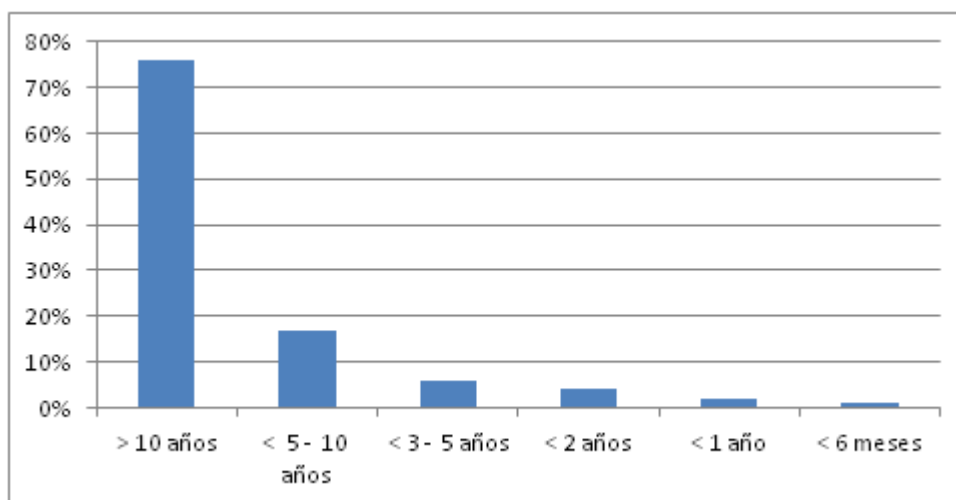


De ellos, el 18% de los gimnasios eran gimnasios Low Cost, el 45% de los centros deportivos, canchas de pádel privadas, el 11 % clubs de golf y el 35% centros de danza, artes marciales o yoga y similares. Finalmente y en lo referente a las instalaciones municipales, el 38% eran de gestión pública y el resto, privada.



Tipo de instalación deportiva. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Respecto a la antigüedad del negocio, el 76% de los centros e instalaciones deportivas tienen más de 10 años y sólo del 7% menos de 2 años.

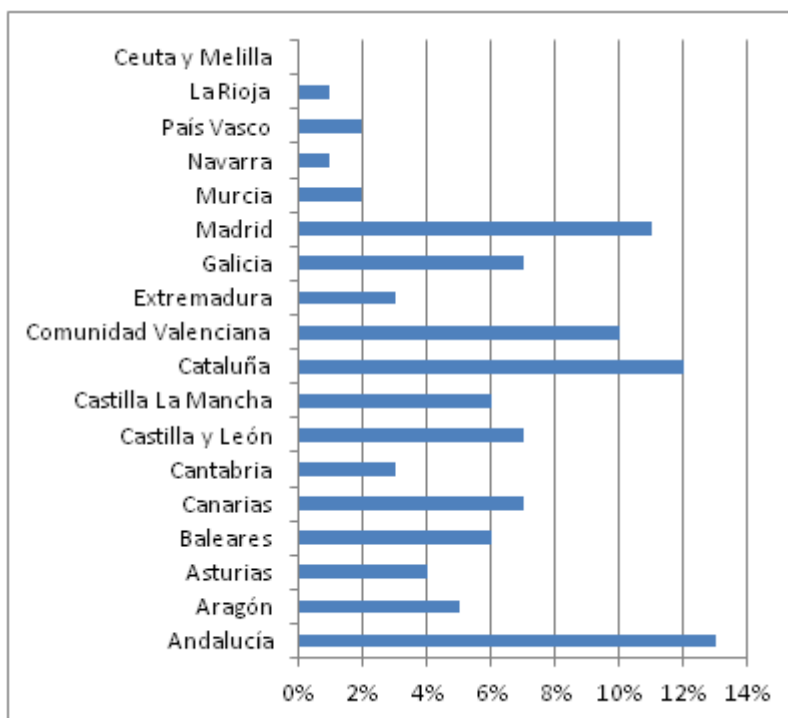


Antigüedad del negocio. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

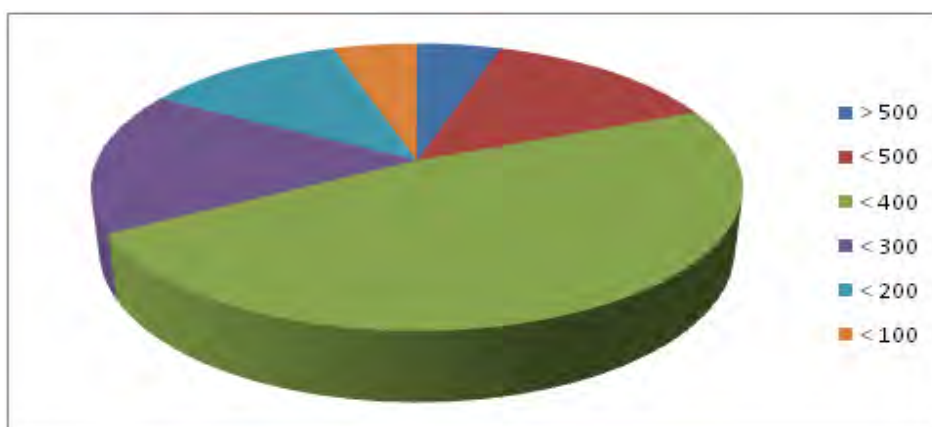
En lo referente al área geográfica dónde se encontraban las citadas instalaciones, el mayor número de centros e instalaciones deportivas de nuestros encuestados se encuentran en Andalucía, un 17%, Cataluña, un 16%, Madrid, un 12%, Comunidad Valenciana, un 11% o Galicia, un 9%.

El 56% de los encuestados no pertenece a ninguna cadena o franquicia, mientras que el resto si, siendo un 62% cadenas y el 38% franquicias.

El número medio de asociados activos es de 423 por centro, siendo el número de socios activos más frecuente por centro o instalación deportiva inferior a 400.

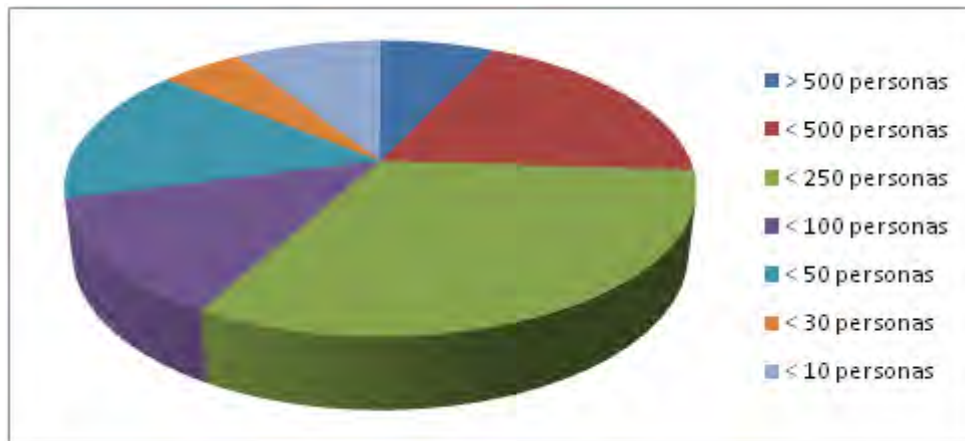


Ubicación de los centros e instalaciones deportivas encuestadas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"



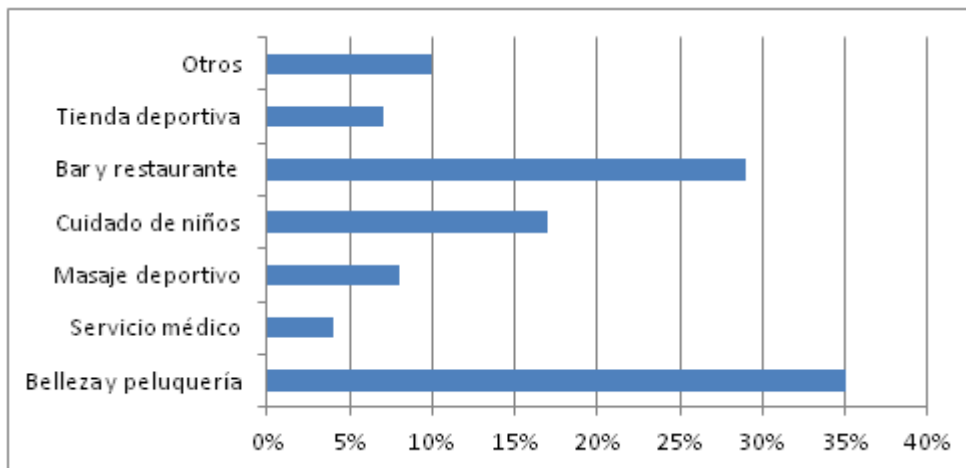
Número de asociados a centros e instalaciones deportivas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

En lo que se refiere a la capacidad de las instalaciones, el 58% de los encuestados disponen de instalaciones para más de 100 personas.



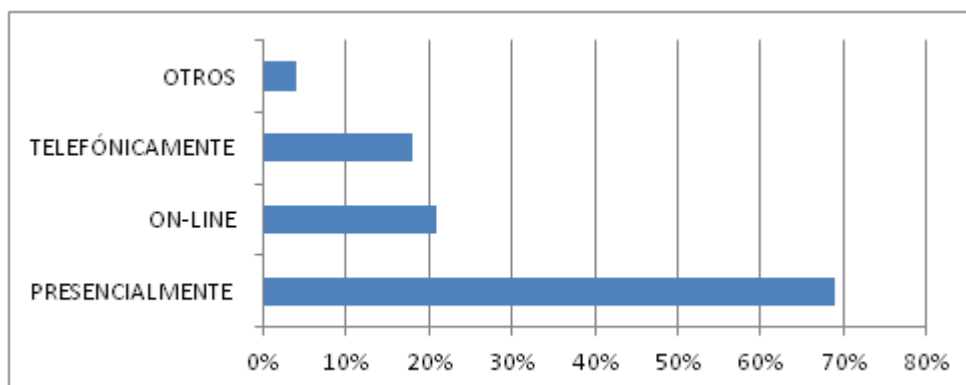
Capacidad máxima de las instalaciones. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Respecto a la prestación o no de servicios adicionales, el 98% de los encuestados los presta, siendo los más destacados, los servicios de belleza y peluquería, un 35%, o los servicios de bar y restauración con un 29%.



Servicios adicionales a los asociados en centros e instalaciones deportivas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

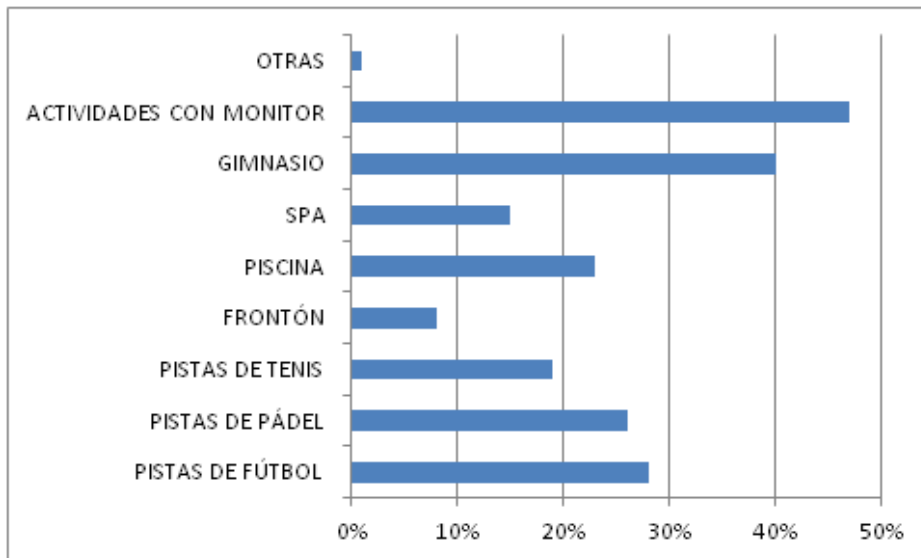
Finalmente respecto al sistema de reservas de las actividades fuera de cuota, en el 69% de los gimnasios se realiza de manera presencial principalmente u on-line, un 21%.



Modalidad de contratación de servicios fuera de cuota. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

### 1.1.2 SOBRE LOS HÁBITOS DE LOS USUARIOS DEL CENTRO O INSTALACIÓN DEPORTIVA

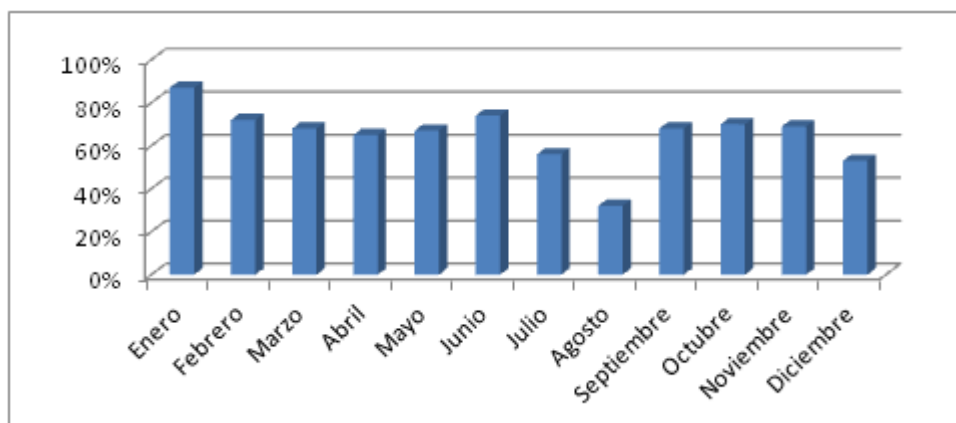
Entre las actividades más demandadas, según el uso de las instalaciones (actividades en pista o de interior) destacan, el fútbol, un 28%, el pádel, un 26%, y el tenis con un 19% de los usuarios de las instalaciones o centros deportivos que solicitan de estos servicios en pista. Entre las actividades de interior, las más relevantes son, las actividades con monitor, el 48%, o el uso de la sala de máquinas y musculación con una demanda del 40% de los socios.



Actividades más demandadas de los socios según el uso de las instalaciones. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

La franja horaria más demandada para hacer deporte se encuentra entre las 16:00 y las 20:00 horas con un 58% de los accesos y los días con más visitas a las instalaciones deportivas son los lunes y los miércoles con un 44% y un 42% de usuarios que acceden a las instalaciones respectivamente.

Los accesos de los socios a los centros e instalaciones deportivas es desigual a lo largo del año, siendo los meses con más inscripciones y accesos, los meses de Enero, con un 87% del total, Febrero, un 72% y Septiembre, un 70%.



**Accesos a los centros e instalaciones deportivas a lo largo del año. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"**

Por otro lado, llama la atención las cifras de accesos en centros e instalaciones deportivas en zonas turísticas donde los accesos durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre aumentan con motivo de las vacaciones.

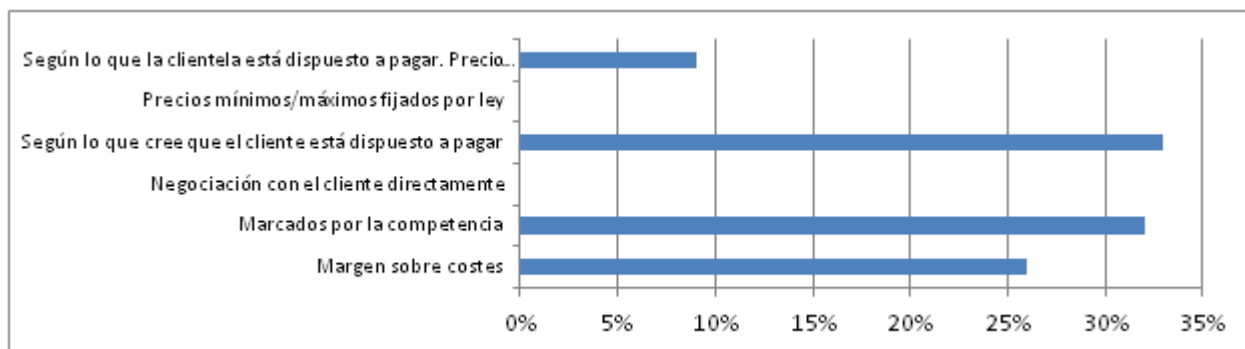
La forma de pago más común es la domiciliación bancaria representando el 78% del total, principalmente para cuotas de gimnasio y actividades con monitor de asociados. El pago de actividades sueltas tales como el alquiler de pistas o accesos al SPA u otros servicios fuera de la cuota, se paga al contado, un 55% del total y mediante el uso de tarjeta, el resto.

**1.1.3 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA**

El mercado está cambiando y eso se nota en las políticas de precios.

Preguntados por el método para el establecimiento de los precios, los centros e instalaciones deportivas que no pertenecen a ninguna cadena o franquicia, el 33% fija los precios según lo que estima que el cliente está dispuesto a pagar, el 32%, tomando como referencia a la competencia y el 26%, el margen sobre costes, entre otros.

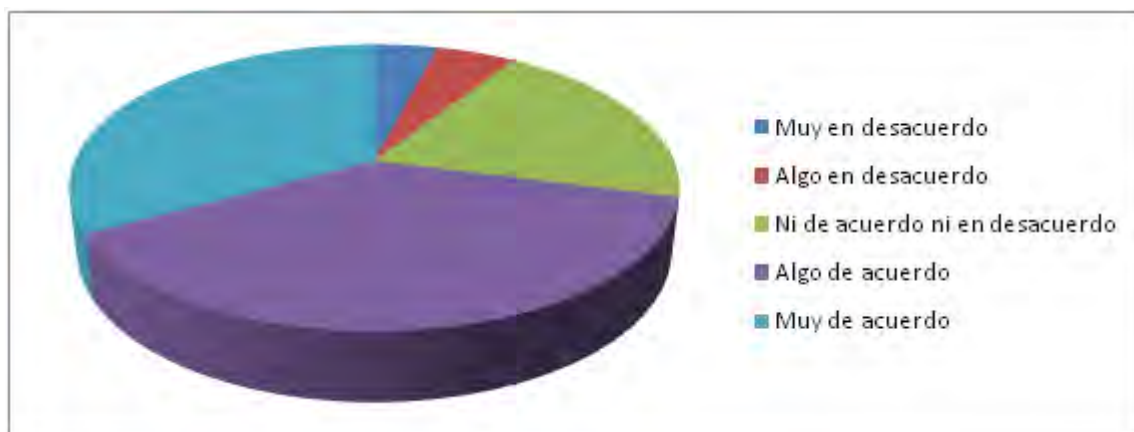
Las instalaciones o centros deportivos que si pertenecen a una franquicia o cadena, establecen principalmente el precio según la política de la marca a la cual están ligados, en un 82% de los casos, mientras que en un 11% de los casos, tienen libertad para establecer el precio según la ubicación en la que se encuentre y los precios de los centros e instalaciones deportivas cercanas.



**Método utilizado para el establecimiento de precios de centros e instalaciones deportivas no pertenecientes a una cadena o franquicia. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"**

En lo referente a la competencia, el 71% de los encuestados está de algo de acuerdo o muy de acuerdo en que la competencia es alta en el sector.





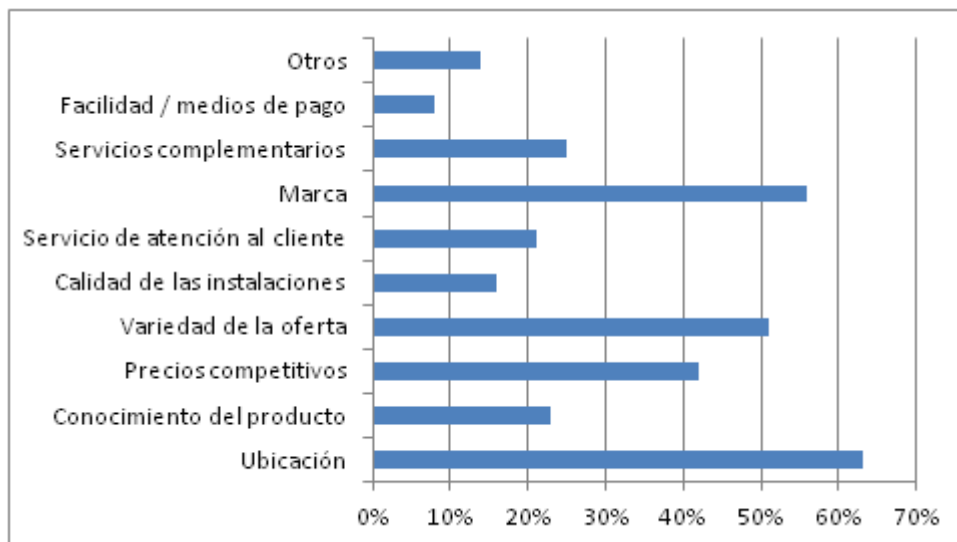
Estimación del grado en que la competencia es alta en el sector. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Los mayores competidores según los encuestados son las cadenas o franquicias de gimnasios o centros deportivos, un 73%, los gimnasios low cost, un 68%, los centros deportivos especializados, un 57% y la popularización de actividades al aire libre, un 41%.



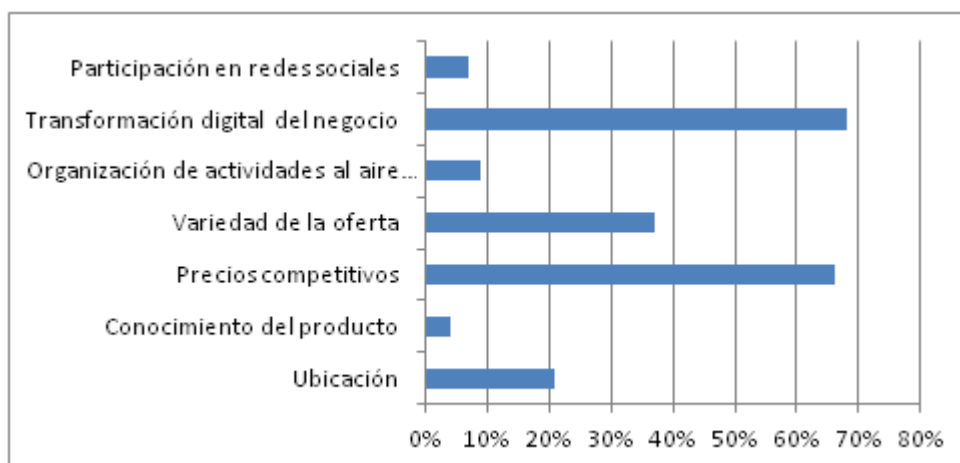
Competidores de los centros e instalaciones deportivas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

En lo referente a las fortalezas de los centros e instalaciones deportivas de los encuestados frente a su competencia, el 63% destaca por encima de todo, la ubicación, seguido de la marca, un 56%, los servicios prestados, un 51% y los precios, un 42%.



**Fortalezas de los centros e instalaciones deportivas encuestadas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"**

En lo referente a las debilidades, destaca la transformación digital del negocio, un 68%, la posibilidad de establecer precios competitivos frente a sus competidores, un 66% y la variedad de la oferta, un 37%.



**Debilidades de los centros e instalaciones deportivas encuestadas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"**

En lo referente a cambios para continuar la actividad, el 93% de los encuestados comenta que sí tiene previstos llevar a cabo cambios a largo plazo. Entre los más destacados se encuentran, la realización de cambios en las actividades, un 23% y en los servicios o actividades complementarias, un 21%.

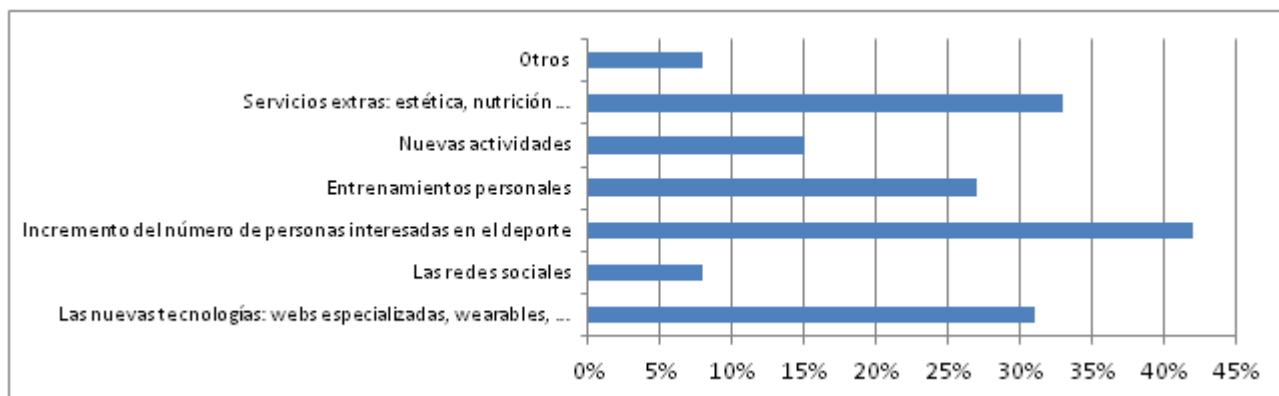




Cambios previstos a largo plazo. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Entre los factores que los encuestados opinan que favorecen positivamente el desarrollo de su negocio, llamar la atención sobre el interés de cada vez más gente por el deporte, con un 42%, los servicios extras, un 33% o la integración de las nuevas tecnologías, un 31%. Entre los factores que valoran negativamente para el desarrollo de su negocio, destacan el desarrollo de gimnasios low cost, con tarifas tan ajustadas, con un 41% del total, el fomento de actividades al aire libre como el running o la bicicleta con un 38% o el incremento servicios contratados a entrenadores personales con un 33%.

Finalmente y en lo referente a las dificultades para abrir un centro o instalación deportiva destacar, el gran número de instalaciones deportivas, un 34%, el establecimiento de unas cuotas y servicios acorde con los posibles clientes de la zona, un 27%.

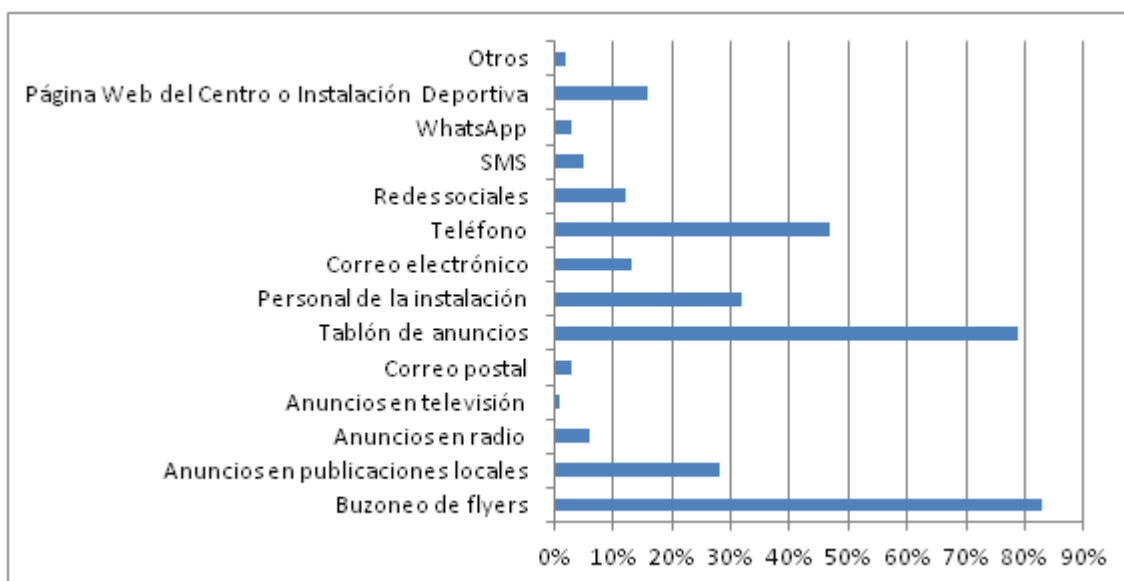


Factores del entorno / mercado que favorecen el desarrollo del negocio. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

### 1.1.4 EL SERVICIO

El 83% de los encuestados utiliza el buzono de propaganda para dar a conocer sus tarifas, novedades o servicios, el 79% utiliza el tablón de anuncios y el 47% emplea el uso del teléfono.

En lo referente a los medios electrónicos y digitales, sólo el 16% utiliza su página web para comunicarse con sus socios y un 13% utiliza el correo electrónico, un 12% las redes sociales y un 3% utiliza WhatsApp.

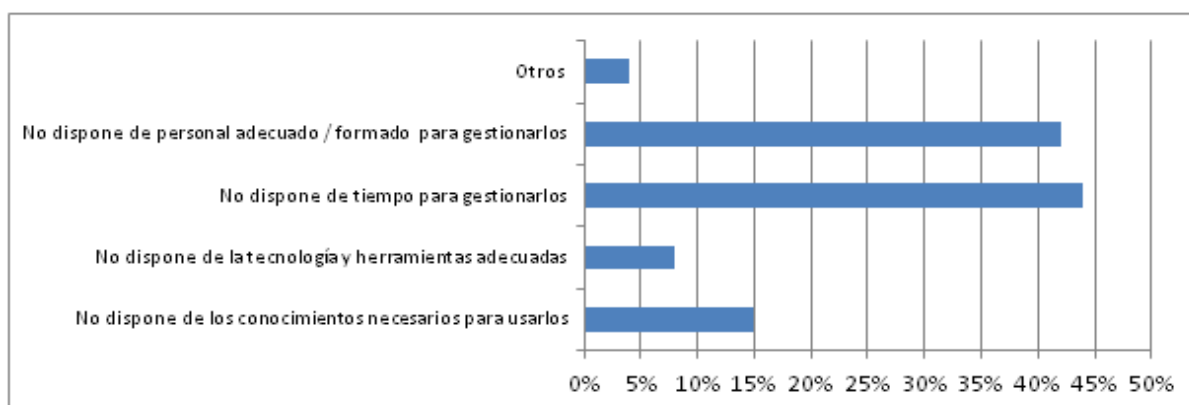


Medios de comunicación utilizados por los gimnasios o instalaciones deportivas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

El 27% de los encuestados opina que podría llegar a más clientes introduciendo nuevas actividades en base a las nuevas modas entre los deportistas y un 13%, utilizando nuevos medios de comunicación digitales.

En lo referente a los medios de comunicación digitales alternativos que utilizarían, el 68% indica que su página web, un 55%, un blog y el 31% YouTube.

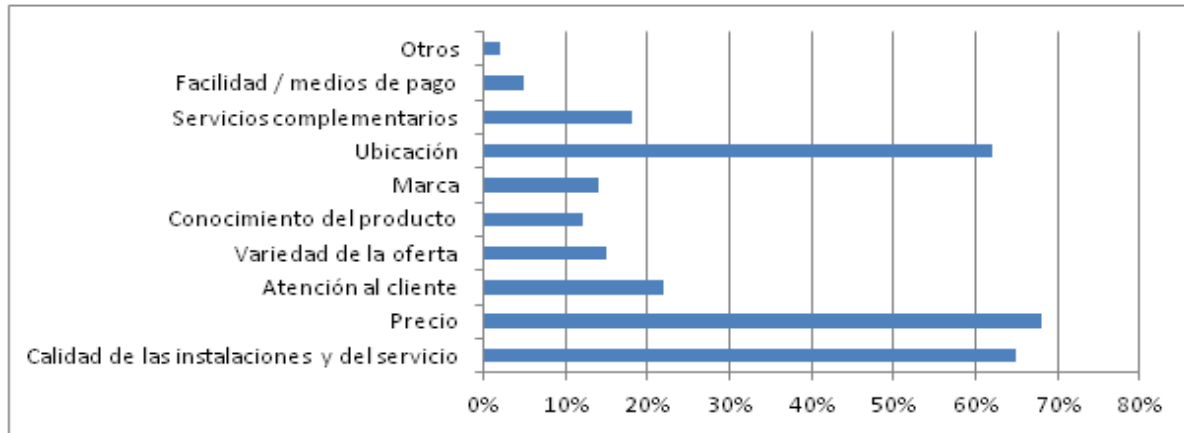
Preguntados por qué no usan los medios de comunicación digitales indicados, el 44% indica no disponer de tiempo para gestionar dichas medios mientras que el 42 % indica que no disponer del personal adecuado o formado para gestionarlos.



Razones para no utilizar nuevos medios de comunicación digitales. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Respecto a los factores más importantes a la hora de dar a conocer sus servicios, los encuestados dicen dar la mayor importancia a la calidad, un 48%, la variedad de la oferta, un 45%, la flexibilidad horaria, un 44% y la cercanía, un 42%.

Sin embargo, respecto a los factores que creen valorar más los clientes a la hora de contratar un servicio destacan, el precio, un 68%, la calidad del servicio, un 65% y la cercanía un 62%.

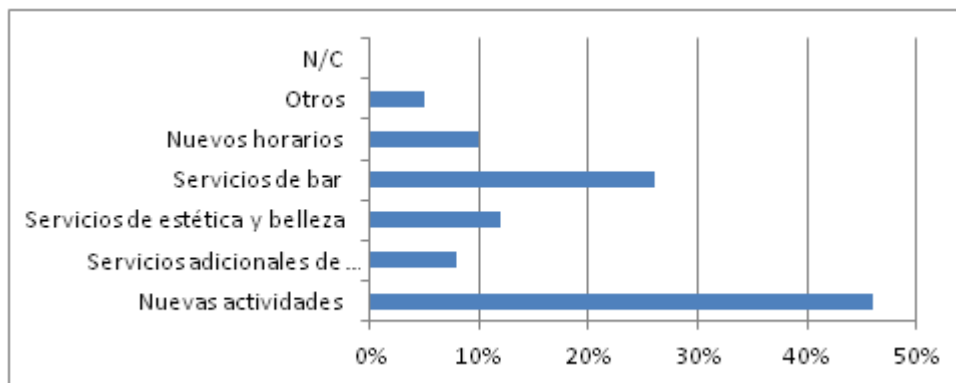


Factores más valorados por los clientes al contratar un servicio. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Finalmente y en lo referente a la valoración del grado de satisfacción de sus clientes, los encuestados dicen ser muy bueno (8-10) el 54% y bueno (6-8), el 23%.

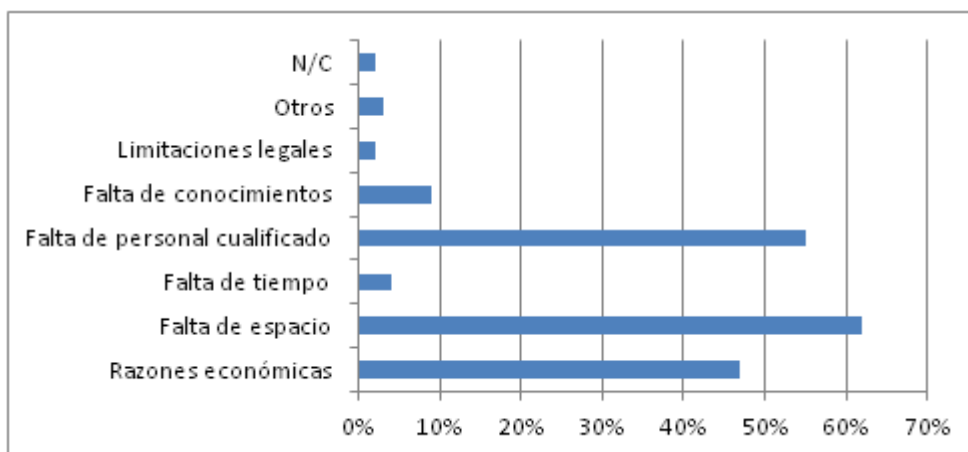
### 1.1.5 NUEVOS SERVICIOS

Preguntados los encuestados por los servicios que les gustaría prestar que actualmente no prestan, el 46% de ellos, le gustaría incluir nuevas actividades entre las ya ofertadas. Así mismo, al 26% le gustaría incluir servicios de bar y cafetería y al 12% servicios complementarios de estética y belleza.



Interés en prestar servicios no ofertados actualmente. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Entre las razones esgrimidas para no prestar dichos servicios, el 62% aduce falta de espacio en las instalaciones para su inclusión, el 55% falta de personal cualificado para prestar dichos servicios y el 47% razones de índole económica.



Razones para no prestar los servicios deseados. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

En lo referente si sería interesante la ocupación de las instalaciones, mediante el alquiler de pistas o la contratación de actividades en clases no completas, el 99% de los encuestados contestaron afirmativamente, así mismo y respecto al interés de mejorar la rentabilidad de sus instalaciones en periodos valle, tales como los fines de semana o en horarios de baja ocupación, el 99% de los encuestados contestaron igualmente que sí.

Preguntados los encuestados si creían que perdían clientes por falta de tiempo para practicar deporte, el 88% del total contestaron que sí. En este sentido y preguntados si veían interesante la asistencia puntual según la disponibilidad de las instalaciones y previo aviso de clientes, el 95% contestó que sí, esgrimiendo como razones para contestar que no, la existencia de políticas de servicio exclusivo a asociados, un 22% o la imagen de marca, un 6%.

En lo que se refiere al interés de llenar sus instalaciones vacías a un precio distinto del habitual, el 84% de los encuestados contestó que sí, siendo el tope máximo del descuento a realizar de un 50% para el 55% del total y de un 40% para el 21%.

El 58% contestó no tener interés en asociarse con otras empresas, mientras que el 37% que contestó que sí, se asociaría con empresas de servicios complementarios a los ya prestados como, tiendas deportivas, servicios de belleza o servicios de cuidado de niños, entre otras o, en un 25% con cadenas o franquicias.

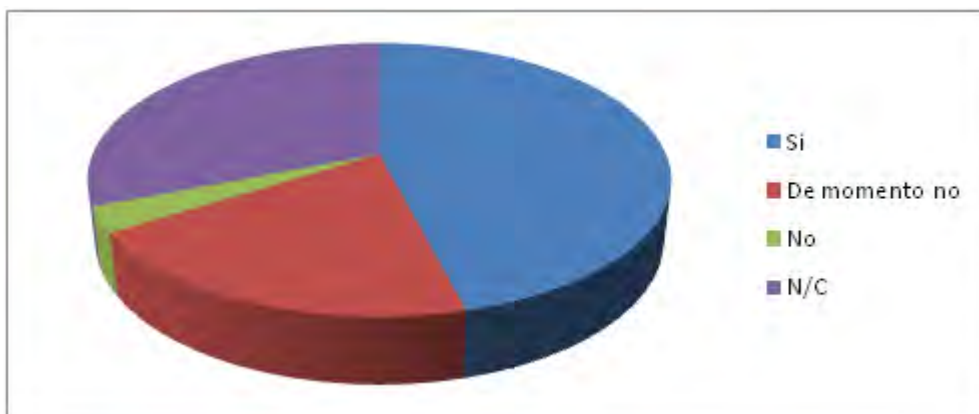


Empresas o servicios con los que los encuestados se asociarían. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

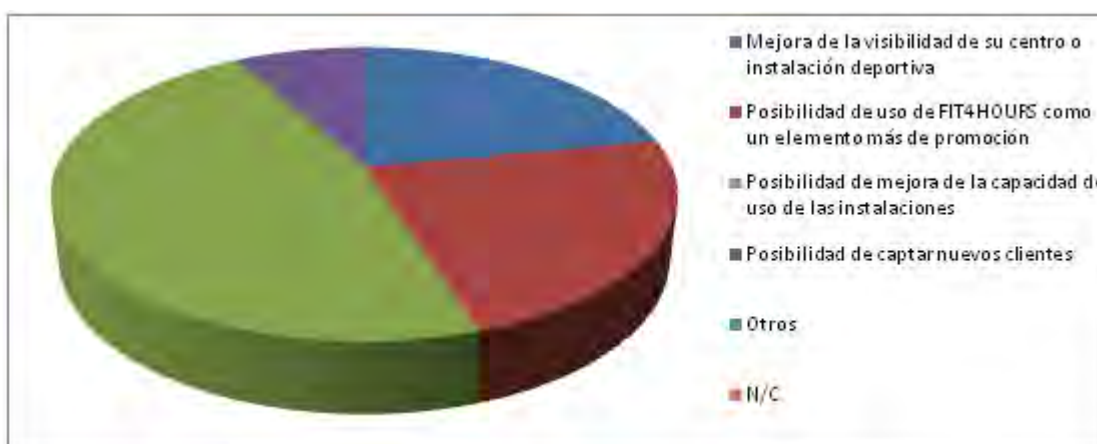
Preguntado sobre si conocían de alguna plataforma de servicios bajo demanda para centros e instalaciones deportivas, el 72% no conocía ninguna y el 98% no se encontraba asociada a ninguna.

Explicado el servicio *Fit4Hours*, el 46% demostró interés en adherirse considerando como características más relevantes, desde el punto de vista de su centro o instalación deportiva, la posibilidad de mejora de la capacidad de uso de sus instalaciones, con un 47% o la posibilidad de utilizar *Fit4Hours* como un elemento más de promoción.

Finalmente y en lo que se refiere a los aspectos negativos que valoran de *Fit4Hours* son el desconocimiento del sistema informático de gestión del servicio *Fit4Hours*, un 40%, la comisión por los servicios, un 32% y el acceso de la competencia a información relevante respecto a la ocupación de sus instalaciones, un 25%.



Interesados en adherirse al servicio FIT4HOURS. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"



Características más interesantes de FIT4HOURS para las instalaciones y centros deportivos. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

## 1.2 DEPORTISTAS

### 1.2.1 SOBRE EL USUARIO



En lo que se refiere a los resultados de las encuestas a usuarios, el 41% practica deporte. El 46% en lugares abiertos, el 42% en centros o instalaciones deportivas y el 12% en casa.

El 15% de los encuestados que no realizan deporte afirma que es por falta de tiempo o incompatibilidad horaria y el 7% por falta de instalaciones deportivas adecuadas cercanas.



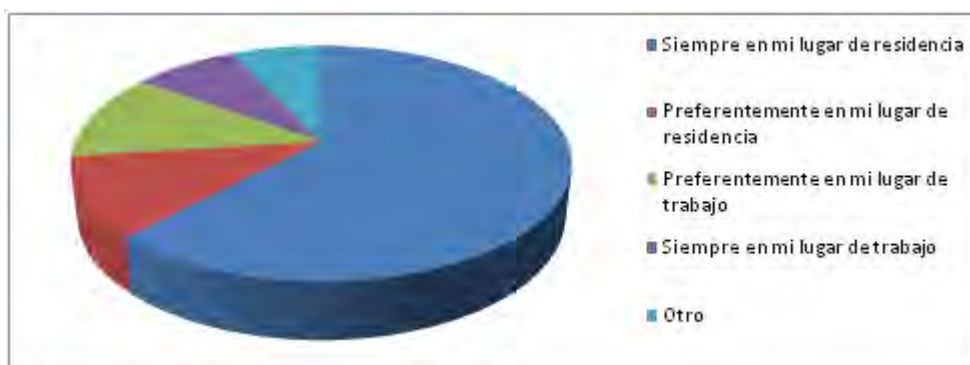
Razones para no hacer deporte. Fuente: "Estudio FIT4HOURS."

La frecuencia con la que practican deporte es de 3 veces por semana, un 46% y un 22%, 2 veces en semana.

El 47% de los encuestados son hombres y el 53% mujeres con edades comprendidas principalmente entre 25 y 54 años, un 58%. El 45% son trabajadores a tiempo completo y el 32% estudiantes.

El 54% tiene un nivel de estudios superior y vive en Madrid, un 22%, Cataluña, un 18% Andalucía, un 15% y Comunidad Valenciana, un 13%.

El 62% de los encuestados practica preferentemente deporte en su lugar de residencia y está soltero, en un 47% de los casos y casado, un 32%. El 34% no tiene hijos y el 61% tiene al menos uno.



Centro o instalación deportiva donde practica habitualmente deporte. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

El horario de acceso al centro o instalación deportiva más habitual es de 16:00 a 20:00 horas, un 63% y los días que acude con más frecuencia a las instalaciones son los lunes y miércoles con un 47% y 43% respectivamente.

Respecto a las actividades que los encuestados practican en las instalaciones, el 24% nada, el 19% juega al pádel, el 11% practica cardio y el 11% también practica pilates.

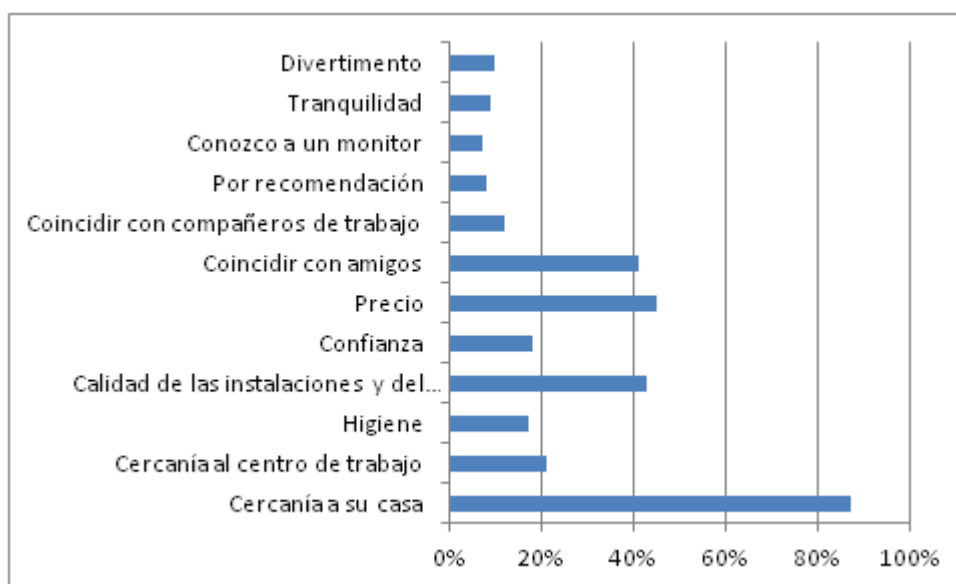
En lo que se refiere al empleo de las nuevas tecnologías, el 42% afirma utilizar wearables habitualmente y el 95% dice utilizar alguna red social, destacando, WhatsApp, un 87%, YouTube, un 44% y un 41% Facebook.

El 76% busca, en redes sociales, asesoramiento sobre ejercicios, nutrición o información relacionada con el deporte y finalmente, y en lo que se refiere a la utilización de medios de pago electrónicos, el 85% dice utilizarlos.

### 1.2.2 SOBRE LOS CENTROS E INSTALACIONES DEPORTIVAS

En lo referente a los criterios para seleccionar el gimnasio al que acude, el 87% ha considerado la cercanía a su domicilio, el 45% el precio y el 43% la calidad de las instalaciones y del servicio.

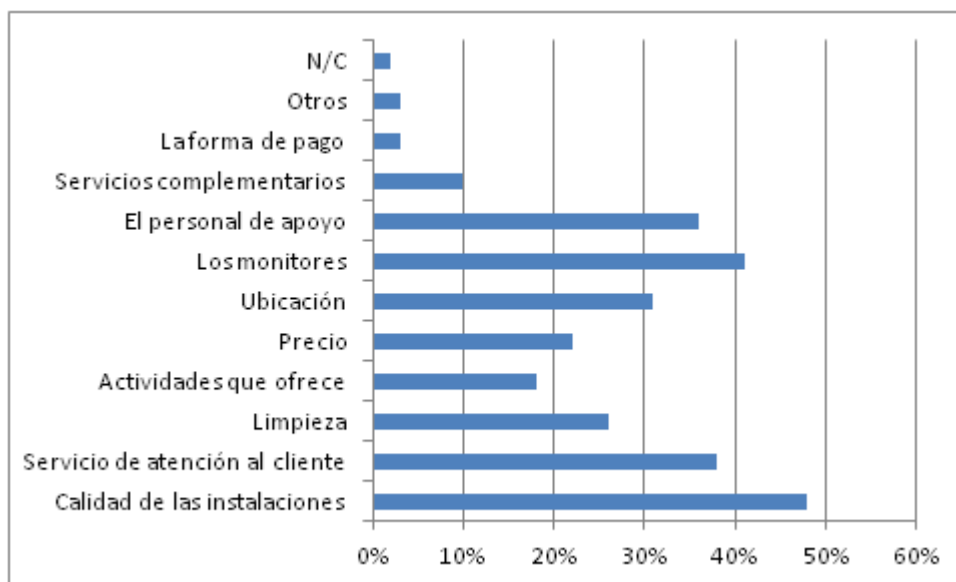
Entre los que valoraban el precio como criterio para seleccionar el gimnasio, el 7% acudía a un gimnasio Low Cost.



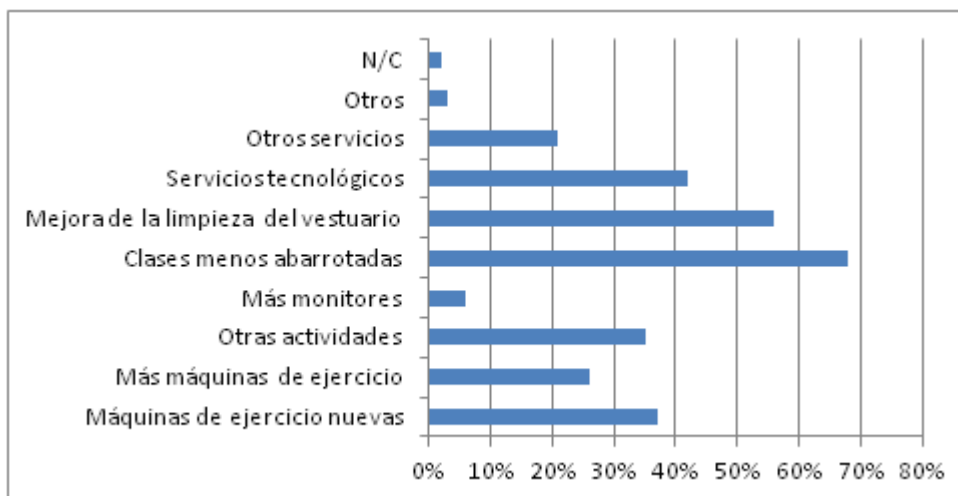
Criterios más valorados para la selección del centro o instalación deportiva. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

Preguntados sobre qué no cambiaría del gimnasio al que acude, el 48% contestó que la calidad de las instalaciones, el 41% los monitores y el 38% el servicio de atención al cliente. En lo referente a qué mejoraría de los gimnasios a los que ha acudido, el 68% destaca que clases menos abarrotadas, el 56% la limpieza en el vestuario y el 42% los servicios tecnológicos que se prestan.

Respecto a aquellos que echan de menos otros servicios, incluirían, un 29%, la posibilidad de contratación de un entrenador personal o nutricionista, un 25%, el cuidado de niños, un 15%, servicio de cafetería, un 13%, el cuidado de mascotas y un 12% la organización de eventos deportivos en grupo al aire libre.



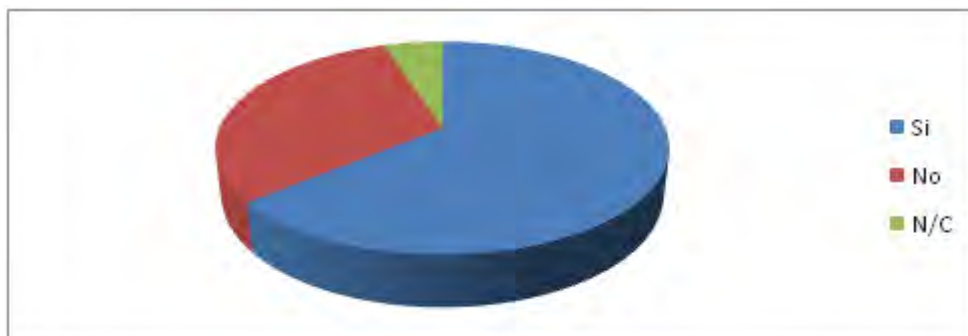
Características más valoradas del centro o instalación deportiva al que acude. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"



Características que mejoraría de los centros e instalaciones deportivas visitadas. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

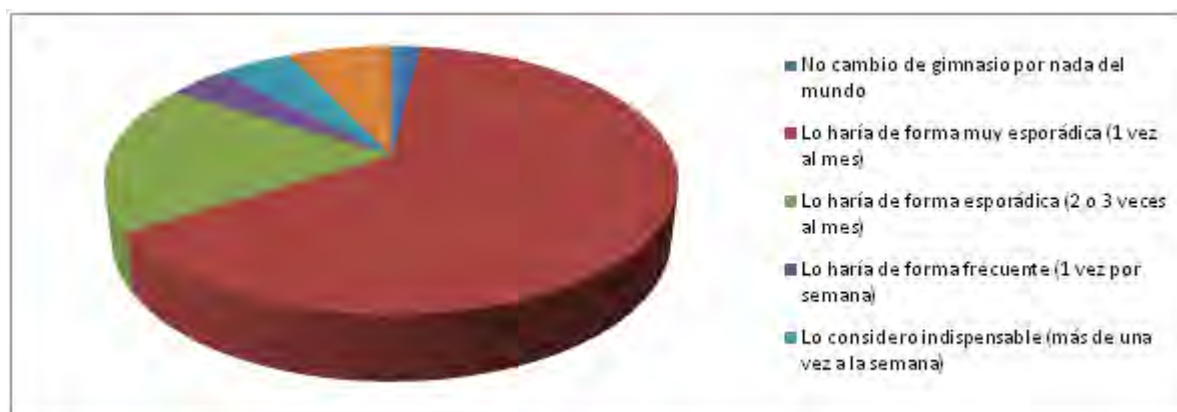
El 96% opina que todas las actividades contratadas se encuentran al mismo nivel de calidad y el 64% opina que contrata servicios que no usa.





Opinión sobre el uso de todos los servicios contratados. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

En lo referente a si los horarios se ajustan lo suficiente a sus necesidades, el 60% opina que no y finalmente, preguntados sobre si pudiese acudir a un gimnasio en función de la actividad que deseara o con quién acudir, sin pagar más por ello, el 64% lo haría de forma muy esporádica y el 18% de forma esporádica.



Valoración sobre la asistencia a otro gimnasio esporádicamente sin sobrecoste adicional. Fuente: "Estudio FIT4HOURS"

## 2. CONCLUSIONES

Tras el estudio llevado a cabo concluimos que *Fit4Hours* tiene asegurado un hueco entre los centros e instalaciones deportivas como un colaborador más que:

1. permite monetizar aquellas canchas o pistas vacías y completar el cupo de las actividades realizadas,
2. optimiza la afluencia a las instalaciones y su uso,
3. sirve de escaparate para dar a conocer las instalaciones en una plataforma profesional valorada directamente por los usuarios,
4. facilita la captación de posibles nuevos clientes permitiendo el acceso a los servicios prestados de una forma cómoda y sencilla con toda la información sobre las instalaciones y actividades realizadas y un excelente trato personal y,
5. finalmente, asesora con información detallada sobre las últimas tendencias y los intereses de los deportistas.

Por otro lado y con respecto a los deportistas, concluimos igualmente que *Fit4Hours* tiene un gran recorrido y excelente futuro debido a la cantidad de utilidades e informaciones distintas que integra del mundo deportivo en una única plataforma:

1. facilita el acceso a muchas personas que no disponen de tiempo para la práctica del deporte habitualmente, de forma rápida y sencilla a conocer con todo detalle y de manera permanentemente actualizada, las actividades, disponibilidad y precio de las canchas o pistas así como de las actividades que se realizan en el centro más cercano a su ubicación sin necesidad de estar asociado,
2. facilita el acceso a las pistas, canchas y actividades deportivas por todo el territorio a aquellas personas que viajan habitualmente o que desean seguir haciendo ejercicio durante las vacaciones,
3. sirve como foro profesional sobre ejercicios, consejos deportivos y nutrición,
4. informa sobre las últimas tendencias en ejercicios y disciplinas deportivas,
5. facilita información sobre eventos deportivos o quedadas de deportistas para practicar deporte en grupo
6. sirve como escaparate sobre las últimas tendencias en moda deportiva y accesorios.

A continuación, de forma detallada resumimos los datos más relevantes del estudio.

## 2.1 CENTROS E INSTALACIONES DEPORTIVAS

Según los datos recogidos, los accesos a los centros e instalaciones deportivas suelen llevarse a cabo en una franja muy estrecha y sobre todo los lunes y los miércoles. Con *Fit4Hours* consideramos que podríamos ofrecer una solución a este problema optimizando la rentabilidad de las instalaciones llenando, hasta su máxima capacidad las canchas y pistas o las plazas en actividades varias, y facilitando el acceso a posibles nuevos clientes.

Respecto a las fortalezas de los centros e instalaciones deportivas, llamar la atención sobre la importancia que le dan a la ubicación, y a la importancia que también le dan los deportistas como criterio para seleccionar el centro o instalación deportiva a la que acuden.

Respecto a la ubicación parece claro que es un factor importante para llegar al mayor número de posibles clientes. Con *Fit4Hours* ciertos centros con ubicaciones lejos del centro urbano con excelentes instalaciones y muy buen servicio tienen más posibilidades. *Fit4Hours* es un excelente escaparate para mostrarse y hacerse conocer, incrementando así el número de accesos a las instalaciones.

En esta línea de la visibilidad y en lo que a la competencia se refiere, el 71% de los encuestados afirma que la competencia es alta en el sector. Con *Fit4Hours* será posible desarrollar campañas de captación presentando ofertas para la contratación de pistas, canchas o actividades y conocer las actividades o áreas que mayor interés suscitan en las visitas web a su centro o instalación deportiva.



Respecto a las debilidades, queda claro que todos los centros son conocedores, cada vez más, de la importancia de las redes sociales y es por ello que destacan, un 68% de ellos, que la transformación digital de su negocio es una asignatura pendiente.

**Fit4Hours** es el medio perfecto para comenzar hacia esta transición y, su facilidad de uso, la oportunidad para adentrarse en esta disciplina de forma rápida.

El 93% de los encuestados comenta que tiene previsto llevar a cabo cambios a largo plazo, principalmente en lo que a las actividades se refiere, con un 23% del total. **Fit4Hours** lleva a cabo análisis de las actividades o temas más recurrentes del foro o tratados a través de sus redes sociales. Esto le permite conocer cambios de tendencia y asesorar a los centros e instalaciones deportivas sobre los movimientos del mercado para ayudarles a tomar decisiones en su negocio.

En lo que se refiere a los factores que los encuestados opinan que favorecen positivamente el desarrollo de su negocio, el 31% destaca la integración de las nuevas tecnologías, y el 27% cree que podría llegar a más clientes utilizando nuevos medios de comunicación digitales. Sin embargo, el 44% no dispone de tiempo y el 42% de personal formado para gestionarlos.

**Fit4Hours** es una herramienta muy sencilla e intuitiva que permite con muy poco tiempo y pocos conocimientos de informática actualizar en tiempo real el perfil del centro o instalación deportiva y gestionar las actividades contratadas a través de ellas.

Finalmente y en lo referente a los aspectos negativos que los centros e instalaciones deportivas valoran de **Fit4Hours**, al margen del uso de la plataforma que ya hemos comentado, son el pago de una comisión por los servicios prestados y el posible acceso informativo de la competencia a información estratégica en una plataforma pública.

En este sentido y en lo que al pago de una comisión por uso, con **Fit4Hours** podemos asegurar que los beneficios, en lo que se refiere a accesos a las instalaciones, captación de posibles clientes y publicidad, cubren con creces el pago de la misma.

En lo que se refiere a la competencia, consideramos que las ganancias por el incremento de la visibilidad del centro e instalaciones deportivas y el uso adecuado de la información y de las ofertas publicadas son elementos estratégicos y de gran poder.

## 2.2 DEPORTISTAS

Según los datos recogidos un 41% de los que practican deporte lo hacen en centros o instalaciones deportivas y el 30% de ellos de forma no habitual en el mismo centro.

Respecto al 59% de los que no llevan a cabo ninguna práctica deportiva, el 15% dice no disponer de tiempo o problemas de incompatibilidad horaria y el 7% de instalaciones deportivas adecuadas cercanas.



**Fit4Hours** es una solución para todo el mundo. Para aquellos que argumentan los factores anteriormente indicados, **Fit4Hours** facilita el acceso a las instalaciones de manera sencilla e intuitiva en cualquier momento y en cualquier parte, para el resto, el cansancio, la pereza o el que no le guste hacer deporte ya no es excusa. **Fit4Hours** hace la práctica de ejercicio divertida y saludable a través de un asesoramiento técnico profesional y el fomento de actividades lúdicas en grupo.

En lo referente al uso de las nuevas tecnologías queda patente que los deportistas, al margen de las dificultades de los centros e instalaciones deportivas para su empleo, está plenamente integrado en su día a día.

El 42% dice disponer de wearables y el 93% usa redes sociales, siendo las más populares, WhatsApp y YouTube.

El 76% utiliza las redes para buscar información y asesoramiento sobre ejercicios o nutrición y el 85% de ellos está familiarizado con el uso medios de pago electrónicos.

Con todo esto, **Fit4Hours** nace en un entorno preparado para el uso de medios digitales y con sus propuestas de valor cubre las necesidades que los deportistas de hoy en día demandan sobre información y asesoramiento profesional en un entorno divertido.

Respecto a los aspectos que los encuestados mejorarían de los gimnasios a los que ha acudido, el 68% destaca que clases menos abarrotadas e incluiría, como nuevos servicios, con un 29% de las respuestas, entrenadores personales y nutricionistas.

Respecto a si considera que los horarios de las actividades se ajustan lo suficiente a sus necesidades, el 60% indica que no.

**Fit4Hours** facilita a los deportistas la oportunidad de seleccionar la hora, el centro y la actividad a la que sea acudir con toda la información en tiempo real de manera sencilla, permitiendo si lo desean, planificar su acceso con antelación.

Así mismo, y en lo referente al incremento de las solicitudes de servicios de asesoramiento por parte de nutricionistas y entrenadores personales, con **Fit4Hours** será posible acceder a información técnica gratuita en la página Web y a un asesoramiento Premium personalizado con la contratación directa de este servicio.

El 64% de los encuestados opina que contrata servicios que no usa y el 82% cree que acudiría de forma esporádica o muy esporádica a otro centro o instalación deportiva si pudiese ir a la actividad que deseara o con quien quisiera sin tener por qué pagar más.

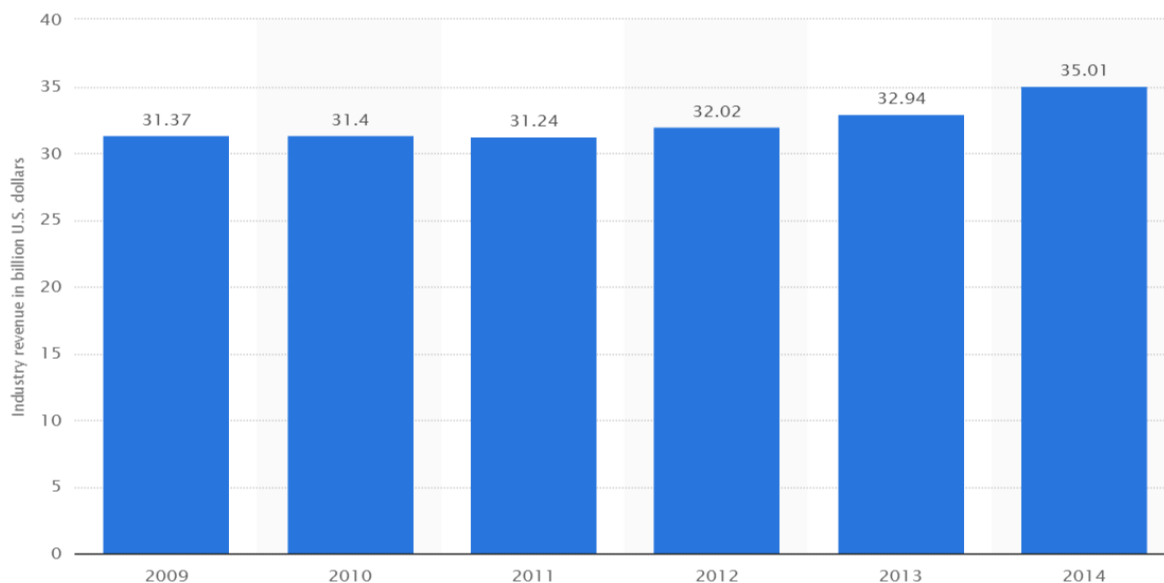
Con **Fit4Hours** se paga por el servicio que se usa y facilita el acceso a la mayor red de gimnasios de España con proyección internacional sin pagar por ello más.



## 6.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

### Estimación del tamaño del mercado

A continuación se muestra el tamaño de mercado en Europa de la industria del “club de salud y fitness” desde el 2009 al 2014 (expresado en miles de millones de \$), fuente estadística 2015. En 2011 la industria del club de salud y fitness generó unos beneficios estimados de 31,24 miles de millones de \$.



Tamaño del mercado del fitness en Europa (miles de millones de \$). Fuente: “Club de salud y fitness”.

El negocio del fitness en España, cuenta con 4.350 clubes de los cuales 30% son públicos, 23% cadenas y 13% franquicias, para una población de 46,5 millones de habitantes.

El número de socios de España que pertenecen a un gimnasio es de 4,98 millones, pagan una cuota media de 40€/mes.

Se considera que el negocio total del fitness en España ha movido 2.134M€ (fuente Europe Active & Deloitte, An Overview of the European Health & Fitness Market Report 2015).

Otro dato interesante es que el 50% de los socios se van después de 6 meses (fuente 3rd Low Cost Report in Spain - Valgo January 2015).

Los principales motivos de baja del gimnasio se muestran a continuación. Se observa que la mayoría es por falta de tiempo 22%, por cambio de domicilio o trabajo 15%, por situación económica o personal 19%, por desmotivación un 16%. Por lo que se espera que un sistema más flexible como el que ofrece **Fit4Hours**, permita hacer deporte eligiendo cada actividad a demanda, facilitará que los deportistas continúen practicando su rutina de ejercicios favorita bajo las condiciones más desfavorables.

## MOTIVOS DE BAJA

- Calidad-Precio
- Falta de Tiempo
- Cambio de domicilio o trabajo
- Problemas de Salud
- Competencia
- No tener lo último en equipamiento
- % bajo de clases dirigidas
- Situación económica personal
- Diseño de la instalación
- Desmotivación
- Deporte Outdoor



Motivaciones para darse de baja del gimnasio. Fuente: "Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015" de LIFE FITNESS.

## Análisis PEST

### Entorno Económico

El año 2015 se presenta con luces y sombras para España en el panorama económico. Las ganancias de competitividad-precio logradas en los últimos años gracias a la devaluación interna y la percepción exterior de que España es un buen destino para la inversión porque el país ha hecho sus deberes deberían contribuir a consolidar el relato de que España es un país responsable y fiable que está dejando atrás la crisis. Sin embargo, la losa del desempleo y la desigualdad, junto con las transformaciones aún pendientes para que España se convierta en un país innovador y con una base industrial más sólida, implican que este entorno macroeconómico más favorable, sólo se hará sentir en la calle de forma muy tenue.

Por tanto, está por ver si España consolida la salida de la crisis que parece anunciarse a tenor de los datos macroeconómicos en 2014 y las previsiones para 2015 que sitúan el crecimiento del PIB por encima del 2% y de qué manera esto se traducirá en la mejora de los niveles de empleo y de renta que pueda sostener el aumento del consumo. A estas incertidumbres se añade el factor de inestabilidad política ante las elecciones previstas y la posible irrupción de nuevas fuerzas partidarias de una economía más social.

## Entorno Jurídico

España cuenta con un entorno jurídico estable amparado por la Legislación de gestión de Instalaciones Deportivas de carácter Nacional y Autonómico:

(<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/maid/legislacion-web>)

Así mismo, también hay que cumplir la legislación establecida por la Agencia Española de protección de datos: <http://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php>

En Enero de 2016 se renovará el convenio que responde al compromiso del sector por contar con un marco jurídico acorde a las necesidades específicas de los trabajadores de las instalaciones deportivas y a evolución que ha experimentado la actividad en los últimos años.

## Entorno Tecnológico

Según los datos del informe DITRENDIA sobre penetración tecnológica en la sociedad, en España somos alrededor de 27 millones los usuarios de Smartphone. Por edades, las franjas en las que existe una mayor penetración de este tipo de tecnología son; la de 18 a 25 años, donde el 91% de los españoles cuenta con un terminal de estas características, y la de 26 a 35 donde se trata del 87%.

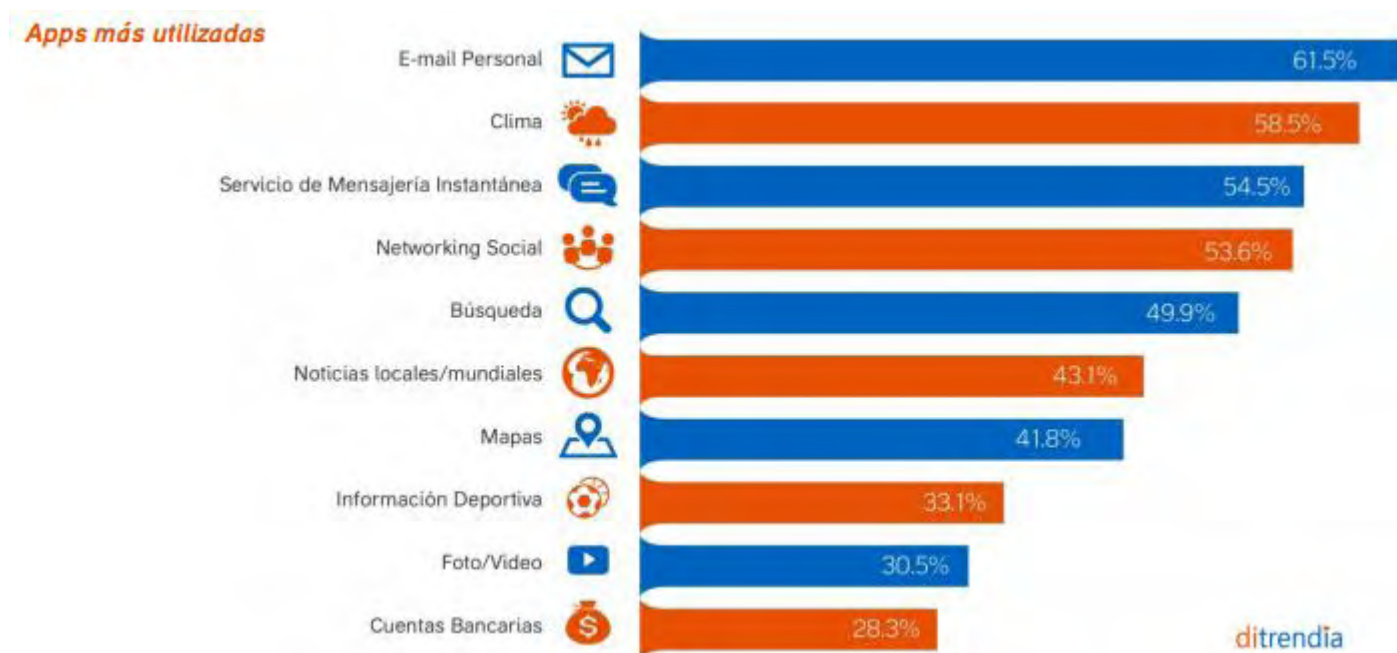
Actualmente el móvil se posiciona como el dispositivo más usado para acceder a internet en España, con un 85,5%, por delante de portátiles u ordenadores de sobremesa. Sin embargo, el móvil solo es todavía el dispositivo de acceso a la red más importante para el 17% de los encuestados, (un 6,9% más que en 2012). El 78% de los usuarios españoles le dedica más de una hora al día a acceder a Internet a través del teléfono móvil y los españoles suelen consultar su móvil una media de 34 veces al día.

En el mundo, el Smartphone también es el dispositivo más utilizado para acceder a Internet con el 63,2% y Android es el que domina el mercado. El sistema operativo de Google se ha instalado en más del 78% de los Smartphone vendidos en 2013, frente al 49% en 2011. IOS sigue siendo el segundo sistema operativo más utilizado mientras que la cuota de mercado de Windows Phone disminuye. Además un 98% de los usuarios afirma utilizar diversos dispositivos en el mismo día y un 90% asegura que utiliza diferentes pantallas de modo secuencial. Entre las actividades que llevan a los usuarios de una pantalla a otra, destaca la búsqueda en internet (81%), acceso a las redes sociales (72%) y las compras online (67%).

En España hay ya unos 22 millones de usuarios activos de aplicaciones móviles, y cada día se descargan cuatro millones de aplicaciones. El crecimiento ha sido espectacular ya que estos usuarios son casi el doble de los que se registraban en septiembre de 2012, cuando solo había en España 12 millones de españoles usuarios de aplicaciones móviles y se descargaban 2.7 millones al día. La media de aplicaciones en los móviles españoles es de 24, mientras que en las Tablet es de 31. Los españoles optan por instalar en sus teléfonos aplicaciones dedicadas a la comunicación (83,9%), seguidas de las de correo electrónico (80,5%) y las dedicadas a redes sociales (70,3%). Estas últimas han aumentado en un 45% su uso desde dispositivos móviles desde el año pasado. Si en 2012 sólo el 41% de los usuarios de Smartphone utilizaba aplicaciones para consultar Internet, en 2013 el porcentaje se

incrementó al 71%. Google Play es la plataforma líder en descargas en España, con 87 millones, seguida de la Apple Store, con 24 millones.

En el mundo ya se estiman en tres dígitos el crecimiento del uso de las aplicaciones móviles, hasta alcanzar el 115% en 2013 (respecto al año anterior), dicho crecimiento está representado en España por 22 millones de usuarios de Aplicaciones móviles. Las principales categorías de aplicaciones por uso son: comunicación (83,9%), correo electrónico (80,5%) y redes sociales (70,3%). El uso de las redes sociales desde Smartphone aumentó un 45%, y el 90% de los usuarios, lo han hecho para acceder a Facebook y un 48% a Twitter.



Fuente: Ditrendia.

La tendencia es que en 2016 la mitad de la población mundial tenga un Smartphone, y en 2018, esperándose que haya 4.900 millones de usuarios móviles, de los cuales 41,8 millones lo usarán en España. En 2018 se superarán los 10.000 millones de dispositivos/conexiones móviles, de los cuales 96 millones estarán en España. De cara a 2015 se espera que las ventas de m-commerce alcancen 31.000 millones de dólares, frente a los 6.700 millones de 2011. Durante este año, veremos algunas tendencias en marketing móvil que marcarán lo que serán los próximos años en el sector. El gasto en publicidad móvil aumentará más del 50% y la publicidad basada en la geolocalización será el objetivo principal de las empresas este año. Las ofertas en tiempo real (Real-time bidding, RTB), para alcanzar a los consumidores siempre conectados, crecerán más del 38%. La publicidad en redes sociales a través del móvil superará el 12%. Los pagos por móvil seguirán avanzando de forma moderada y los usuarios tenderán a afiliarse a servicios relacionados con marcas financieras de confianza. En 2020 el 50% de las transacciones con tarjeta Visa ya se realizarán desde el móvil.

En el mundo, más del 30% de los usuarios ya usan m-commerce. El 70% de consumidores utiliza el dispositivo móvil de manera asidua para informarse acerca de la ubicación y horarios de determinados comercios, y el 34% hace uso de la aplicación móvil de las marcas para realizar sus compras. El perfil del usuario de m-commerce es el de un hombre de entre 18 y 34 años que realiza



compras de electrónica y que es sensible al precio, por eso, un 54% de los usuarios abandona la compra en la tienda física al descubrir mejores ofertas en el mundo online. Los artículos más adquiridos a través del teléfono inteligente son libros, un 53,3% de las mujeres ya los ha adquirido a través de la red frente a un 39,9% de los hombres. Las mujeres son además propensas a adquirir ropa (50,2%) mientras que los hombres utilizan más su Smartphone o Tablet para reservar viajes (36,2%).

En España el 80% de los usuarios de Smartphone investigan sobre productos con el móvil y un 25% de los usuarios con Smartphone realiza ya compras con este dispositivo, siendo casi dos de cada tres compradores los que efectúan este tipo de compras al menos una vez al mes. La principal actividad que realiza el usuario de m-commerce español es la búsqueda de precio sobre un determinado producto (20%), y es el segmento de edad entre 18 y 34 años son los más propensos a abandonar la compra física para realizarla desde el móvil (3%) o el ordenador de sobremesa (10,9%).

## Análisis de la competencia: Las 5 fuerzas de Porter

### Competidores Actuales



Durante la ejecución del proyecto *Fit4Hours* se descubrió que el principal competidor era *Gym for Less* (<https://www.gymforless.com>). Obtuvimos la siguiente información de ellos a través de noticias.

- GymForLess tiene un modelo de negocio de comisión por entrada vendida de gimnasio.
- Cuenta con una facturación de 5.000€ en 90 días.
- tiene 200 contratos firmados con exclusividad en plataformas móviles.
- Países en los que se encuentra actualmente: España, Francia, Alemania, México.
- Política de precios: 30 días para consumir el cupón.
- Pago: Tarjeta de crédito/débito y PayPal.
  - Acceso de 1 día: desde 5 y 10€ (se puede disfrutar de varias actividades).
  - Acceso de 1 mes: desde 30€/mes – 49€/mes o 79€/mes incluyendo centros Premium. Sin cuota ni permanencia.
  - Pack de 5 días: 20€/pack → 4€ día.

### Actividades:

Musculación, Cardio, Estiramientos, Yoga, Pilates, Aerobic, Zumba, BodyPump, Entrenamiento personal, Piscina interior, piscina exterior, piscina exterior climatizada, Solárium, Spa e Hidromasaje, Jacuzzi, Sauna, Baño vapor, masajes, duchas, jabón ducha gratis, parking, taquillas, toalla gratis, vestuario, wifi, pistas aparte.

### Otras características:

- Selección por Barrios.
- Opiniones de clientes.
- Nuevas incorporaciones de gimnasios según zona – newsletter.
- Redes Sociales: Facebook, twitter.



- App: Android y iPhone.
- Invitación a amigos. Recibirán un cheque de 5€ de prueba de centro.
- Búsqueda de gym por código postal.

### Les puede faltar:

- No hay actividades de piscina de bebés, que ahora están en auge.
- No hay App para tablets.
- Masajes, sesiones de fisioterapia y nutrición se pagan a parte.

### Financiación:

- Capital privado de Business Angel.

Otros datos:

Gym For Less, la plataforma para flexibilizar la oferta de gimnasios, creada hace un año en Barcelona, acaba de cerrar su primera ronda de inversión, de 600.000 euros, con la que espera iniciar su expansión en Francia, Alemania, Italia y México. La compañía fue creada por Guillermo Llibre (antes responsable de Groupalia en España), Guillermo Ceballos y Miguel Abadías con 50.000 euros, y ahora han conseguido otros 600.000 de un grupo de inversores privados, entre ellos Itnig y Emprendiza, además de Enisa e ICF.

Facturación: La nueva plataforma crea un nuevo modelo de negocio en un sector en recesión, que facturó 765 millones de euros en 2013.

Llega a México (29/12/2014).

Guillermo Llibre, catalán de 33 años, también lo ha conseguido. Ha montadoGymforless.com, una plataforma online que ofrece abonos de uno o 30 días en 350 gimnasios de España, Francia, Alemania y México con descuentos sobre el precio habitual de hasta el 20%. En un año han conseguido vender 10.000 pases. Sólo con once trabajadores: ocho en Barcelona y tres en cada uno de esos países. Todos sin horario pero con una norma inamovible; los lunes a la 10 de la mañana toca reunión por Skype con Francia, a las 11 con Alemania y a las 16 con México.



Preparando esta memoria descubrimos otro competidor importante: *GymAdvisor* presente en España, Italia, Países Bajos, Bulgaria y Reino Unido.

Ofrece pases con duración de 90 días para gastarlos con las modalidades:

- por días desde 5€ el pase, existe la opción de bonos de 5 y 10 accesos. Según el centro y disponibilidad, se ofrecen pases por semanas.
- por meses (1, 3, 6 o 12 meses) para un solo centro, a precios de mercado.
- poseen una opción de “tarifa plana” entrenando hasta 3 veces en el mismo gimnasio, con 3 opciones:
  - 5 pases por 24,99€



- 10 pases por 39,99€
- 30 accesos al mes.
- entrenamiento personal desde 30€.

GymAdvisor permite cancelar el pase no utilizado dentro del periodo de validez de 90 días. Si no se ha usado el pase dentro de los 14 días después de la compra, reembolsan el importe total del pase y si se hace a posteriori, sólo reembolsan el 50%.

GymAdvisor dispone de newsletter, web, aplicación para móviles Android e iOS, pero no para tablets.

Para promocionarse disponen de Invitaciones para tus amigos, de forma que el invitado recibe 5€ para que pruebe el gimnasio y el invitado termina comprando, a la persona recomendadora, le regalan otros 5€.

Para fomentar la captación de gimnasios, a sus socios, GymAdvisor facilita formación en ventas, marketing, relaciones públicas, soporte técnico y creativo.

Para los deportistas, en su web cuentan con una sección de gimnasios populares, gimnasios por actividades, por ciudades y por cadenas populares de gimnasios. También disponen de alquiler de pistas de pádel, tenis y squash, así como de búsqueda de campos de golf en tu ciudad.

Otros datos:

La plataforma Gymadvisor fue creada a finales de 2013 por los hermanos Silvia y Ricard Canela como un comparador de precios de gimnasios, a la manera cómo opera "booking" en el sector hotelero, ya que habían detectado un vacío en la oferta de precios y servicios de los centros deportivos en España.

La compañía, que facturó en su primer año de vida 140.000 euros, prevé triplicar en 2015 esta cifra, ya que durante los primeros seis meses de este año ya ha doblado la cifra de negocio del anterior ejercicio. Gymadvisor cuenta con más de sesenta mil usuarios y, además de gimnasios, ha comenzado a incorporar en su plataforma la oferta de clubes de golf, de yoga e incluso gimnasios de hoteles.

El objetivo más inmediato de la compañía, según ha afirmado en una entrevista a Efe Silvia Canela, es incorporar un socio, preferiblemente con experiencia en el sector del "fitness", para proyectar una inversión de 2 millones de euros destinada a implantarse en diez países extranjeros en los próximos dos años.



Somuchmore se definen como club europeo de bienestar, salud y fitness. Están presentes en Berlín, Múnich y Hamburgo, en Alemania, Londres en UK, Paris en Francia y a finales de julio llegan a Madrid. Su próxima expansión en España, está prevista en Barcelona para el otoño. La web española aún no está finalizada, por lo que parte de las FAQ y condiciones están en inglés.

No es un modelo tan flexible como [Fit4Hours](#), porque no permite el pago por uso de la actividad, sino que requiere de una cuota mensual de 79€ y además tienen ciertas condiciones económicas estrictas sobre el servicio que los hacen estar menos orientados al cliente.



- Permite pausar la cuota entre 1-3 meses, previo pago de tasa de £19.
- Si se visita un centro más de 3 veces al mes, cobran una tasa de £16 por visita adicional.
- Si se cancela la reserva de una actividad con menos de 24h, se cobra una tasa de cancelación tardía de £12.
- Si el deportista no asiste a una clase pre-reservada, cobran £14 y se pierde una de las tres visitas a ese centro.
- Cancelaciones de cuota disponibles para el mes siguiente, siempre que se avise siete días laborales antes. Para reincorporarse al mes siguiente hay que abonar una tasa de £39.

A la mayoría de nuestra competencia directa, otras plataformas, los centros deportivos para asociarse a ellas, les ponen la restricción, de que los usuarios deportistas sólo podrán visitar el centro 3 veces al mes, para no quitarles cuota de mercado. Es de esperar que a nosotros también nos apliquen el mismo criterio.

Hemos analizado la presencia de otras plataformas de acceso a gimnasio en otros países, que muestran más capilaridad a esta idea, validando el modelo de negocio y a tener en cuenta para considerar una futura expansión internacional. Los países que disponen de plataformas flexibles de uso de gimnasios son: Reino Unido con *The Gym Group* y *Pay as you Gym*, Brasil con *Gym Pass*. La startup *pay per Gym* estaba en California, pero la información más reciente encontrada online es a través de Facebook en un mensaje de enero 2014.



De estos competidores, *Pay as you Gym* es el único que dispone de una Comunidad donde se cuelgan artículos relacionados con el deporte y que permite comentar los artículos a usuarios. No dispone de foros para preguntas, sugerencias, quedadas en grupo...

### Amenaza de posibles productos/servicios sustitutivos

Hemos contemplado dos tipos de amenazas que pueden acechar nuestra propuesta *Fit4Hours*:

A) Que los centros deportivos, spas, piscinas... sacasen pases por un día, o hicieran asociaciones con otras cadenas, sobretodo low-cost para desarrollar plataforma de pago por uso de actividades.

B) Webs de Cupones tipo: Groupon, LetsBonus, Groupalia y Offerum.



Ambas ofrecen cupones de una actividad que puede ser de gimnasio, spa, tratamientos de belleza o salud, ... de prueba para luego fidelizar al cliente. También hay algunos centros que sacan ofertas de



enganche por 1 o 3 meses. Ofrecen otras categorías como: viajes, gastronomía, actividades de ocio, venta de productos, formación, servicios, cash back...

En un estudio realizado por LetsBonus titulado “los hábitos de ocio de los Españoles”, realizado entre más de 6.000 personas, se afirma que tres de cada cuatro españoles (74%) usan descuentos online para disfrutar del ocio en su vuelta a la rutina.

Para los clientes que pagan por los cupones, se han considerado los siguientes puntos a tener en cuenta:

### Ventajas de las webs de Cupones:

- Permite encontrar otra actividad en otro centro y estar probando distintos gimnasios continuamente.
- Disponible en varias ciudades y países.
- Caducidad normalmente a los 6 meses.
- Pagos: Visa, MasterCard, PayPal.

### Desventajas de las webs de Cupones:

- No se puede repetir la oferta todas las veces que se quiera, la mayoría de los cupones son de 1 actividad por persona, algunos cupones son de 2 o 3 actividades compradas conjuntamente.
- No se puede hacer uso inmediato del cupón. Normalmente transcurre un día desde que se realiza la compra hasta que se reserva.
- A menudo por la promoción, hay periodo de espera.

### Lo que ofrecen las webs de cupones a sus clientes socios:

- Una campaña de marketing y comunicación rápida y eficiente que aumentará el tráfico de clientes sin gastos por adelantado.
- Una visibilidad incomparable y la credibilidad para el usuario por estar en una web de renombre.
- Una campaña que atrae nuevos clientes de alta calidad.
- Una solución de marketing directo al consumidor con el respaldo un gran equipo de profesionales del sector.
- Asistencia de expertos en diseñar una oferta que funciona para tu negocio.

Algunas cifras de interés que nos dan una idea sobre las webs de Cupones se detallan a continuación.

### Dimensiones Groupon en el mundo:

- Presencia en 48 países.
- con más de 500 mercados.
- 44,9 millones de clientes.
- 500 mercados.
- con + de 2.900 categorías diarias.
- 200 millones de suscriptores.



### Dimensiones de LetsBonus:

- Presencia en 5 países: España, Argentina, Chile, Italia, Portugal, siendo España e Italia los países en los que más ciudades tienen presencia.
- 185 trabajadores.
- 1.100 comercios colaboradores.
- más de 20 millones de usuarios a escala global.
- ha realizado un ERE de 71 empleados en 2015 por razones de reestructuración, debido al sobredimensionamiento de la estructura de la compañía con respecto al volumen de negocio actual. Se presentó el despido colectivo un mes después de que LetsBonus recomprara una compañía estadounidense Living Social a través de un Management Buy Out.

### Dimensiones de Groupalia:

- Presencia en 2 países: España e Italia.
- Más de 6 millones de usuarios en los dos países donde operan.
- Más de 300 empleados.
- Más de 1.805.000 cupones vendidos en 2013.
- Más de 4 millones de usuarios: 54% mujeres y 46% hombres.
- Más de 4200 colaboradores.

### Dimensiones de Offerum:

- Presencia en España e Italia.
- Más de 6 millones de usuarios.
- 300 empleados.

En marzo de 2015 los portales outlet Groupalia y Offerum se fusionan, la nueva empresa resultante se denomina Merchant Digital Services (MSD) y cuenta con 11 millones de usuarios, pero mantienen sus respectivas webs y marcas de cara al mercado. Esta unión relega a LetsBonus y a Groupon en la segunda tercera posición del sector.

### Proveedores

Para llevar a cabo [Fit4Hours](#), los principales proveedores que vamos a necesitar son para los siguientes servicios:

- Alquiler de servicios almacenamiento Web.
- Proveedor de material de merchandising.
- Agencia de marketing o de medios para la elaboración de contenidos, dossiers, organización de eventos deportivos...
- Proveedores de servicios freelance: entrenadores personales y nutricionistas.
- Distribuidores de ropa y material deportivo.
- Gimnasios, centros deportivos, piscinas, spas, rocódromos, clubes de deporte y pistas.

De todos ellos, son los proveedores de instalaciones deportivas como gimnasios, centros deportivos, piscinas, spas, rocódromos y pistas, los proveedores de servicios más importantes para [Fit4Hours](#), tanto es así, que los consideraremos socios colaboradores.



El Análisis sobre el poder de negociación con los proveedores según Porter, surge de diversos factores como:

- Proveedores bien organizados en gremios.
- Proveedores con fuertes recursos.
- Materias primas claves, sin sustitutos o de alto coste.
- Proveedor interesado estratégicamente en integrarse hacia delante.
  
- Industria proveedora dominada por pocas firmas y más concentrada que la industria a la que vende.

De los factores listados, el más relevante son los proveedores con fuertes recursos, por ejemplo una cadena de gimnasios que no esté interesada en nuestra plataforma *Fit4Hours* ya que a través de ella perderíamos acceso a muchos centros. Como segundo proveedor que nos afectase, aunque a un nivel menor, sería un distribuidor de material deportivo que nos impusiese condiciones de venta muy duras.

### Clientes compradores

Esperamos que los principales compradores de tickets *Fit4Hours* sean:

- “Adultos-jóvenes”, con nivel estudios y escala socio-económica media y media-alta y familiarizados con las tecnologías.
- Personas que viajan por España de manera irregular o constante pero que no pueden prever ni lugar ni disponibilidad de su tiempo.
- Extranjeros que vienen a España por motivos laborales o de ocio y no quieren dejar de entrenar o mantener su actividad deportiva, sin tener que matricularse en un gimnasio.
- Profesionales del sector deportivo que necesitan probar nuevos espacios, técnicas, servicios, o no disminuir sus entrenamientos aunque estén de vacaciones.
- Personas que deben realizar a una actividad específica por motivos de rehabilitación o prevención médica.
- Empresas: que hagan uso de ello como bonos de incentivos o como acciones puntuales con sus empleados. Aquí resaltamos como nichos de mercado: grupos de interés, como un grupo de amigos que se mueven por asistir a clases concretas o con profesionales puntuales.
- Personas que quieren probar gimnasios y actividades antes de inscribirse a uno en concreto o que prefieren estar continuamente probando.
- Personas que combinan el uso de un gimnasio u otro en función de su ubicación (trabajo, hogar, viaje, reuniones, etc...).
- Los jóvenes que no disponen de los mismos recursos cada mes y prefieren hacer uso del gimnasio en base a sus posibilidades.
- Personas que usan eventualmente los servicios de un centro deportivo en función de sus posibilidades y del tiempo libre que les queda en base al trabajo, los hijos, los compromisos...
- Grupos de amigos que usen la APP como una actividad conjunta y coordinada en vez de encontrarse en otro lugar.
- Para aquellas personas que lo quieran regalar para incentivar a alguien él su uso del gimnasio o para que conozca alguna actividad en concreta.
- Personas que sólo hacen uso de los gimnasios en épocas de “Cuesta de Enero” y/u “Operación bikini”.



- Acuerdos con prescriptores para que hagan uso de ello y promuevan la APP.
- Co-branding con marcas (ropa de deporte, nutrición etc...) para acciones puntuales de una hora de duración en gimnasios como reclamo de nuevos clientes.
- En menor medida, personas de edad avanzada (ya que la mayoría no hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías).

De todos los posibles clientes, los clientes más poderosos que más pueden impactarnos son sin duda las empresas, ya que con su decisión de contratar tickets **Fit4Hours** para sus empleados, podemos llegar o no a un gran número de deportistas, por lo que centraremos nuestros esfuerzos en este colectivo.

### Amenaza de nuevos competidores

Como se trata de un modelo de plataforma online con una estructura de costes bajos y poca infraestructura, es fácil entrar en el mercado, ya que no existen barreras de entrada limitantes: no hay grandes impedimentos legales, ni sociológicos, ni tecnológicos. Por lo que para **Fit4Hours** resulta importante crecer expandiéndose en el país para afianzarse y crear una barrera de entrada.

## Análisis DAFO

A continuación se muestra un DAFO cruzado del análisis interno y externo en el que se han considerado los efectos cruzados de aspectos favorables como Fortalezas, y Oportunidades y aspectos desfavorables como Debilidades y Amenazas.

		Auge del cuidado de la salud como forma de vida y del bienestar a través de deporte			Auge modelo plataformas y de venta online. Pago seguro			Instalaciones deportivas de gran calidad en España			Socios centros deportivos con restricciones duras			Incremento del modelo low cost en el fitness			Moda de deporte al aire libre: sobretodo en verano			TOTAL		
		Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3															
Fortaleza 1	Flexibilidad total para hacer deporte. Gran oferta de actividades	3	3	3	1	3	3															
Fortaleza 2	Comunidad online Fit4Hours	3	3	3	3	3	3															
Fortaleza 3	Escalabilidad del modelo de plataforma	3	3	3	3	3	1															
Debilidad 1	Ausencia de imagen de marca del proyecto	-1	-1	-1	-1	-1	-1															
Debilidad 2	Poca experiencia empresarial	-3	-3	-3	-3	0	-1															
Debilidad 3	Relativamente fácil que nos copien	-1	-3	0	0	0	0															
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>							<b>81</b>								
		Oportunidades			Amenazas																	

Fuente: "Fit4Hours".

Como resultados del DAFO cruzado cabe destacar:

- La mayor oportunidad estratégica a priori, resulta una amenaza de entorno para nosotros, porque el incremento del modelo low cost en el fitness, resulta cómodo para que los deportistas no abandonen su gimnasio low cost para probar **Fit4Hours**.





- La mayor oportunidad para Fit4Hours resulta de la posibilidad de utilizar instalaciones deportivas de los gimnasios socios de gran calidad en España.

Atendiendo al cruce de fortalezas y oportunidades del análisis DAFO, la estrategia de mercado del panorama de **Fit4Hours** es una estrategia de Ataque, en la que las fortalezas del proyecto refuerzan y sacan partido de las oportunidades del momento. Los resultados del DAFO se ha tenido en cuenta para elaborar una serie de acciones y medidas a tomar en los planes de marketing, comercial y de operaciones para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

A continuación se describen en detalle los factores internos y externos tenidos en cuenta en el DAFO:

### Oportunidades

El bienestar está en auge: vivimos en la sociedad del bienestar, y ese concepto de equilibrio a nivel físico, psicológico, social, profesional y humano está muy presente en el día a día. Cada vez más, en sociedades desarrolladas se demandan servicios en lugar de productos, estos servicios pueden ser experiencias, vivencias únicas que enriquezcan la vida de las personas, por motivos médicos, preventivos, o de ocio.

El cuidado de la salud como forma de vida nunca antes había sido tan atractivo: hacer deporte y cuidarse está bien visto, se asocia con modernidad, con vitalidad y con optimismo. Cuidarse forma parte de ese equilibrio global que buscamos.

Las nuevas tecnologías: la tecnología está cambiando la forma en la que nos relacionamos con el mundo. Muchas de estas tecnologías tienen una gran aplicabilidad en las empresas, tanto en la optimización de los recursos como en la forma en la que nos podemos relacionar con los actuales y con los potenciales clientes. El auge del modelo de plataformas y de venta online con pago seguro que posibilitan las nuevas tecnologías abre un abanico inmenso de opciones a aprovechar.

La existencia de instalaciones de gran calidad: España ha sido uno de los países del mundo que más ha evolucionado en el número y la calidad de las instalaciones deportivas en los últimos años.

Además hay otra serie de oportunidades inherentes al sector de las que el proyecto se beneficia:

- Sector del fitness en crecimiento: el sector del fitness ha crecido mucho en España en los últimos años, y a pesar de estar inmersos en una crisis que frena la inversión, el sector sigue en fase de crecimiento.
- El sector del fitness aporta una buena imagen para fondos de inversión: igual que lo vemos nosotros los usuarios, los inversores ven en el fitness un sector en crecimiento, de moda y con futuro. Se percibe un sector que no ha llegado a su nivel de saturación. Ven también un sector todavía atomizado y que tiene que madurar en los próximos años, lo que es una clara oportunidad bajo su punto de vista, especialmente cuando su objetivo es crear operadores potentes a nivel nacional.

Sería interesante considerar el crecimiento con los NO clientes habituales: el modelo de club deportivo que hoy existe es atractivo para el actual usuario de fitness, pero para poder atraer a nuevos usuarios, es necesario reinventar el actual modelo. Existen muchas personas que nunca han



acudido a un club de fitness, y existen también muchas personas que fueron clientes y dejaron de serlo.

### Fortalezas

Las principales fortalezas de **Fit4Hours** constituyen la propuesta de valor esencial del proyecto:

La flexibilidad total para hacer deporte, con una oferta muy amplia de actividades deportivas. Se aporta valor al deportista facilitándole una red muy extensa de centros donde poder realizar la actividad deportiva que elija, a demanda, sin pagar una cuota fija, con un pago por uso de la actividad que realice, en cualquier centro asociado a **Fit4Hours** en cualquier ciudad.

La **Comunidad Fit4Hours** es el eje vertebral del proyecto, el valor diferencial que integra a todos sus miembros, el puente de unión entre el mundo digital y el entrenamiento físico del mundo real. Es el punto de encuentro de deportistas que buscan información sobre sus entrenamientos, consejos, coaching y compartir sus intereses y conocimiento. Está formada por un foro con distintas secciones, por un blog de artículos técnicos y chat. Además es el punto de encuentro para quedadas y entrenamientos en grupo, para hacer una piña y conectar con otros deportistas con tu misma pasión, así la **Comunidad** es mucho más, porque es el alma del proyecto.

La escalabilidad del modelo de plataformas de **Fit4Hours** a otras ciudades y países facilita su expansión y es una oportunidad a tener en cuenta. Porque está adaptado a tiempos modernos, porque se adapta a las necesidades de los deportistas.

### Amenazas

A continuación se describen las principales amenazas externas con las que se puede encontrar **Fit4Hours**:

Que los centros deportivos impongan condiciones muy restrictivas respecto al número de veces con la que los usuarios pueden entrenar en el mismo centro. Ya que se ha observado que a usuarios de plataformas de la competencia sólo se les permite repetir en el mismo centro hasta un máximo de 3 entrenamientos al mes, porque consideran que más veces, les estaríamos robando cuota de clientes.

El incremento del modelo de negocio de gimnasio low cost en España, supone una amenaza, porque por una cuota asequible, el deportista obtiene una tarifa plana de ciertos servicios, que pueda acomodar al usuario a no buscar otras alternativas y que puede conllevar a una bajada de precios generalizada en el sector por efecto dominó por una mala estrategia de competitividad. Al mantenerse o incluso aumentarse los costes operativos, una bajada de precios afecta de manera directa en una reducción del margen de beneficio.

La moda del deporte outdoor, para el que no se necesita ningún centro deportivo sobre todo en verano y en las ciudades con clima más agradable. En cambio, sí se puede aprovechar para la promoción de un entrenamiento personal al aire libre o en grupo.

### Debilidades

Las debilidades que hemos detectado que afectan en mayor medida al proyecto son las siguientes:



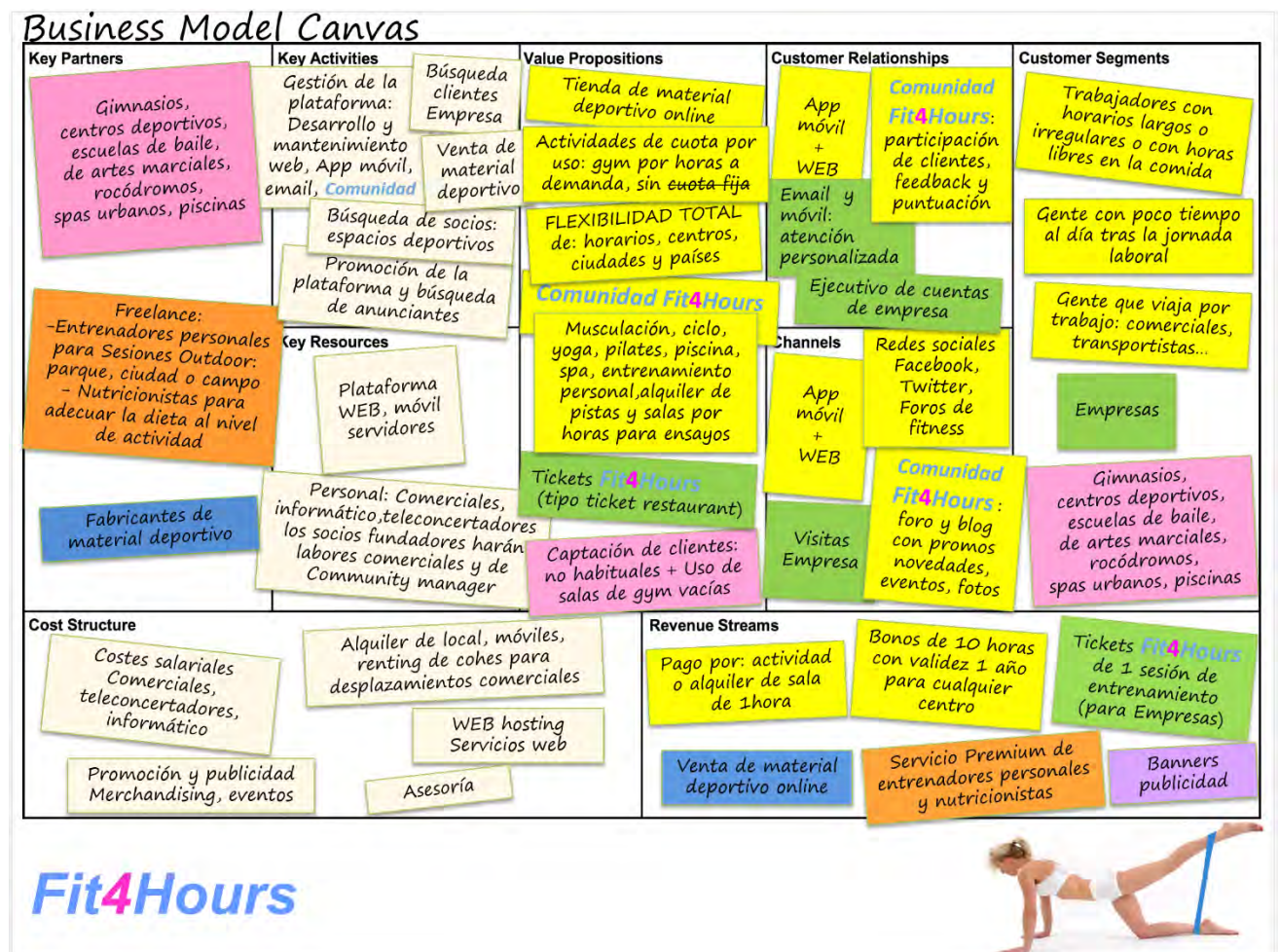
Al ser una startup, sobre todo al principio carecemos de una imagen de marca del proyecto de una empresa consolidada. Esto nos deja en una posición más débil de cara a establecer negociaciones con clientes y proveedores.

El equipo **Fit4Hours** no tiene una experiencia empresarial muy dilatada, que puede afectar a la hora de detectar y aprovechar bien oportunidades y a la capacidad de reacción frente a amenazas externas.

Relativa facilidad para que nos copien rápidamente nuestros servicios y diferenciación al carecer el sector de barreras de entrada. Por ello, se prefiere ir hacia un plan de expansión con crecimiento nacional para consolidarnos en el mercado y crear barreras de entrada ante nuevos competidores.

## Análisis Fit4Hours: Análisis Modelo de Negocio Canvas

A continuación se muestra un gráfico con un Análisis del Modelo de Negocio Canvas:



Fuente: FIT4HOURS.



## 1-Propuesta de valor

### Para los deportistas

Todas las actividades deportivas que puedas imaginar: musculación, ciclo, yoga, zumba pilates, aquagym, spa, cross Fit, bootcamp, entrenamiento personal... a la carta, de pago por uso, a demanda, sin cuota fija, fitness por horas y paga sólo por lo que te interesa y no por todo el paquete que no quieres o no sabes si podrás disfrutarlo.

Flexibilidad total: de horarios, centros deportivos, ciudades y países. Escoge el gimnasio que más te convenga cada día, la actividad que mejor se adapte a ti en cada momento, y convierte en el protagonista siguiendo tu propio ritmo.

Alquiler de salas por horas: para ensayos, coreografías, funciones, partidos de tenis, de pádel, de fútbol, de baloncesto,...

Además ofrecemos los servicios de nuestra tienda online FitShop disponible 24h, donde poder comprar material deportivo al mejor precio.

### Para las empresas

Tickets **Fit4Hours** para empresas: para incentivar a tus trabajadores y motivarlos para que lleven una vida sana. Está demostrado que la práctica deportiva en combinación con un estilo de vida saludable aumentan la felicidad personal y el rendimiento laboral.

### Para los centros deportivos

Aumenta tu captación de clientes no habituales. Rentabiliza tus salas o espacios deportivos vacíos. Llena tus clases de actividades. Date a conocer y llega a más deportistas.

### Para todos

La **Comunidad Fit4Hours** es el punto de encuentro para los deportistas, donde poder reunirse en quedadas para entrenar juntos. Para asistir a sesiones de entrenamiento al aire libre. Para informarse de las últimas actividades del fitness, para estar al día en todo tipo de entrenamientos, aprender sobre nutrición, leer cómo recuperarse antes de una lesión y poder exponer tu caso ante un nutricionista y fisioterapeuta. Para pedir consejo, para preguntar por las mejores rutas de tu ciudad, y para compartir: entrenamientos, registros, fotos, participar con en eventos y promos con otros amantes del deporte, para tener tu propia peña de amigos.

Si eres centro deportivo, la **Comunidad Fit4Hours** publicita tu gimnasio, cada vez que los usuarios escriben algún comentario y valoran tu centro y la atención recibida en él.

Si eres empresa, la **Comunidad Fit4Hours** permite hacer una piña entre tus empleados, sesiones de kickoffs para grupos, para hacer equipo...



## 2- Canales de distribución

### Para llegar a los deportistas

Usaremos el canal online, principalmente a través de la aplicación móvil para Android e iOS. También estará disponible la web para consultas en ordenador y tablets.

Haremos un uso intensivo en las redes sociales: Facebook, Twitter, Foros de fitness serán nuestros aliados para publicitar nuestras sesiones de entrenamientos libres todos los meses en el parque del Retiro para darnos a conocer y mantener el ritmo de **Fit4Hours** sin parar.

La **Comunidad Fit4Hours** dará una atractiva bienvenida a los nuevos deportistas, les presentará promociones, concursos, eventos, novedades, y para nosotros será un canal clave para darnos a conocer, mantener vivo el negocio y servirá además de buzón de sugerencias para comunicarnos con los usuarios deportistas.

### Para llegar a las empresas

Realizaremos visitas a las empresas para presentarles nuestra opción de tickets **Fit4Hours** para incentivar y premiar a sus empleados.

## 3- Relaciones con los clientes

### Con los deportistas

Las relaciones con los usuarios deportistas serán a través de las aplicaciones móviles y la web para ordenador y tablets.

La **Comunidad Fit4Hours** permitirá además obtener feedback directo de las experiencias de los deportistas en cada uno de los centros y permitirá dar una calificación global de cada actividad realizada.

### Con las empresas

Se designará un ejecutivo de cuentas para que gestione esta cartera de clientes. Además se hará uso del email y móvil para una atención más personalizada.

## 4- Segmento de clientes

Hemos identificado tres segmentos de clientes principales:

- Los socios centros deportivos, gimnasios, escuelas deportivas, salas de entrenamientos, piscinas, spas, rocódromos, clubes deportivos, pistas... nos proveerán de las instalaciones necesarias. Este segmento de clientes no pagará, mientras que los otros dos si.
- Las empresas, con sus trabajadores, serán un segmento numeroso de clientes deportistas.
- Deportistas que quieran mantener su rutina de ejercicio a pesar de contar con poco tiempo, ya sea por ser trabajadores con jornadas muy largas o a turnos o con varias horas libres durante la comida. Gente que viaje mucho, como comerciales o transportistas. En general



gente que quiera un fitness más flexible que le facilite organizarse su vida en función de su horario, restricciones, presupuesto variable, responsabilidades...

## 5- Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos será la venta de tickets de 1 actividad deportiva o alquiler de una sala o pista durante una hora, para deportistas y de Tickets **Fit4Hours** para empresas, éstas últimas nos facilitarán llegar de forma masiva a muchos más deportistas.

Se posibilitará la opción de compra de bonos de 10 actividades con validez de un año para usar en todos los centros.

Crearemos un pack de servicios Premium que incluirá nutricionista o entrenamiento personalizado para los deportistas más exigentes.

El eCommerce con la venta de material deportivo complementará nuestra fuente de ingresos.

Por publicidad, por los banners de la web o de las aplicaciones móviles, cuando haya cierto tráfico y número de visitas, se espera una pequeña cantidad.

## 6- Actividades Clave

Como actividades clave para el negocio, la principal será la captación de socios: espacios deportivos poseedores de las instalaciones. Es una actividad capital para que nuestro negocio de plataformas funcione y a traer a clientes que paguen por nuestros servicios.

Como se ha detectado que los clientes de Empresa nos abren la puerta a muchos deportistas usuarios de la plataforma, dedicaremos un esfuerzo importante a la captación de clientes empresa.

Además prestaremos especial interés en la gestión de la plataforma: desarrollos y mantenimiento web y de las aplicaciones móviles. Para nosotros es importante mantener activa la **Comunidad**, que además nos permitirá una autopromoción y nos dotará de una publicidad para resultar atractivos ante otros anunciantes.

A través de la web, realizaremos venta online de material deportivo.

## 7- Recursos claves

Al ser un modelo de plataforma, no requiere de una estructura muy grande, hemos identificado los puestos clave que serán el personal comercial encargado de fichar para nuestra plataforma a las instalaciones deportivas, teleconcertadores, el informático que se encargará de la gestión y desarrollo del software de la plataforma. Los socios realizarán labores comerciales y de un Community manager para dar vida a nuestra **Comunidad** del foro con artículos, temas de interés, encuestas...

## 8- Socios clave

Nuestros socios clave sin duda serán los gimnasios, dueños de las instalaciones deportivas, centros y clubes deportivos.



Además, para dar el servicio Premium de atención más personalizada, para nosotros será clave contar con personal freelance, como entrenadores personales para las sesiones al aire libre y nutricionistas para cuidar la alimentación según el estilo de vida y necesidades de los deportistas más exigentes.

Para nuestra web de venta y distribución de material online, contaremos con socios fabricantes de material deportivo.

## 9- Estructura de costes

La estructura de costes que hemos considerado es relativamente pequeña, por beneficiarnos del uso de las instalaciones de los centros deportivos.

Una partida de costes considerables serán los costes salariales de los comerciales, teleconcertadores e informático.

Además será necesario el alquiler de un bajo comercial, un local cerca de un parque para nuestras promociones, y los gastos de móvil y renting de coches para desplazamientos comerciales.

A nivel técnico, los costes serán los de alquiler de servidores, mantenimiento de la web y aplicaciones móviles.

Se contará con una asesoría para que lleve las cuentas, nóminas, tributos y obligaciones de la empresa.

## 7.- PLAN DE MARKETING Y VENTAS

### Introducción

En este apartado pretendemos plasmar la estrategia que nos permitirá alcanzar los objetivos establecidos para el plan de negocio del proyecto *Fit4Hours* para los próximos tres años.

La detección de los siguientes puntos en el entorno que nos rodea hace viable la entrada en el mercado de un producto como el nuestro:

- ✓ *Entorno social favorable*
- ✓ *Incremento del nº de deportistas en nuestro país*
- ✓ *Incremento del nº de centros para practicar deporte*
- ✓ *Demanda del usuario sobre modelos de pago por uso*
- ✓ *Apertura de los gimnasios a nuevos modelos de captación*
- ✓ *Existen precedentes de éxito en nuestro país con un sistema similar al nuestro*

Tras el análisis del entorno hemos comprobado que es un buen momento para este tipo de producto, no sólo porque haya algún modelo similar en el mercado que ya está funcionando, sino porque realmente las perspectivas desde el punto de vista económico y social acompañan a explorar un mercado como el del mundo deportivo.

En la fase inicial comenzaremos por el territorio español pero el modelo de negocio será escalable a otros países con tendencias similares en cuanto al uso de instalaciones deportivas.



Aunque ya hemos comentado que el entorno es favorable para invertir en este tipo de modelos de negocio, es importante resaltar que hemos realizado un modelo de encuestas para validar la hipótesis inicial tanto desde el punto de vista del usuario (quién utiliza las instalaciones), como desde el del gimnasio (quién cede sus instalaciones).





[\(Más información sobre nuestro modelo de encuestas en los anexos del final del documento de memoria del proyecto\)](#)

## Segmentación

Como hemos comentado en el punto anterior, España es un país con clara tendencia positiva hacia la práctica del deporte, ya sea de forma individual (corredores, ciclistas, fitness, etc.) cómo de forma colectiva (actividades y deportes en grupo).

Antes de profundizar en el tema de la segmentación de clientes es conveniente volver a recalcar que en nuestro proyecto miramos hacia dos tipologías de clientes:

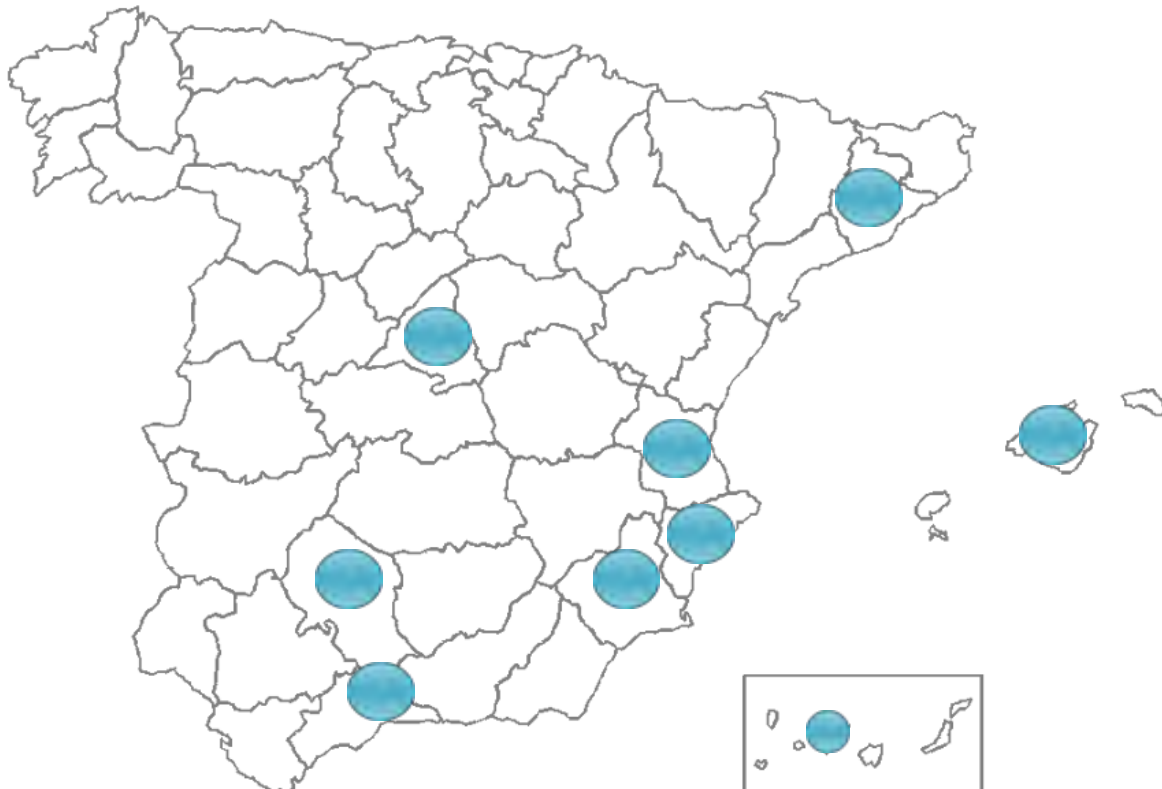
- o El Usuario, que será quien pague por las actividades en los centros deportivos.
- o El Gimnasio, que será quien ponga a su disposición su local y personal para el uso del usuario.

Ambos casos son considerados a la hora de establecer los criterios de segmentación de clientes que necesitamos para centrar el modelo de negocio de *Fit4Hours*.

Los criterios que utilizamos a la hora de hacer la segmentación de clientes son los siguientes:

### USUARIOS *Fit4Hours*:

- ✓ Hombres y mujeres entre 15 y 50 años
- ✓ Nivel de estudios medio/alto
- ✓ Clase social media
- ✓ Familiarizados con la tecnología
- ✓ Situados en ciudades de población alta
- ✓ Usuarios que viajen frecuentemente



## Competencia

Actualmente existen diferentes competidores en función de la línea de negocio que escojamos dentro del proyecto *Fit4Hours*.

## Actividades en Centros Deportivos

Si escogemos el Core Business de nuestro proyecto, que es sin duda la parte del negocio que se dedica al alquiler de espacios o eventos deportivos para los usuarios (actividades como yoga, spinning, pilates, body balance, máquinas de musculación, natación, etc.), nos encontramos con un competidor principal como es GYM FOR LESS.



Esta empresa actualmente ha conseguido una financiación superior a medio millón de € debido al potencial de crecimiento que están teniendo. Trabajando en ciudades como Valencia, Madrid, Sevilla, Barcelona y Palma de Mallorca tienen un recorrido parecido al que tendremos nosotros, cubriendo un hueco que solamente quedaría repartido entre ellos y nosotros.

Actualmente GYM FOR LESS solamente tiene la parte del negocio dedicada al alquiler de actividades deportivas en centros deportivos, con lo que la diferencia principal entre su producto y el nuestro se encontraría principalmente en los Servicios de Valor Añadido (SVAs) que vamos a ofrecer. Aparte de la capacidad de captación de socios que tenga cada uno y en la que también intentaremos diferenciarnos.



Como valor diferencial principal en **Fit4Hours** presentamos la **Comunidad Fit4Hours**, una comunidad virtual creada para generar contenido y tráfico en nuestra web, que permitirá posicionarnos de forma definitiva ante la competencia. Esta comunidad nos permitirá generar contenidos útiles para los deportistas como Blogs de especialistas deportivos como entrenadores personales, expertos nutricionistas y profesionales que compartirán información de interés para toda la **Comunidad Fit4Hours**.

Además la **Comunidad Fit4Hours** creará eventos deportivos en instalaciones adheridas al proyecto, con la que permitirá a los usuarios estar en contacto físicamente haciendo las actividades que más les gustan, generando así una cultura hacia nuestra marca y una generación de negocio adicional al Business As Usual (BAU) del proyecto.



Existe también la posible amenaza de la entrada de otras marcas que se dedican a este tipo de negocio pero que trabajan en otros países, con lo que también lo tendremos en cuenta de cara a la estrategia a seguir a futuro si estas empresas deciden entrar en territorio español con el objetivo de expandir su negocio a otros países.

### Comunidad

Si bien esta parte del negocio no es una fuente de ingresos como tal, si es la fuente principal de atracción de los usuarios a las diferentes unidades de negocio como son las actividades deportivas en modo pago por uso, y la tienda online (eCommerce).

Actualmente existe competencia en este mercado pero en ningún caso compatibiliza todos los aspectos de **Fit4Hours**, cómo son las actividades en pago por uso, la comunidad **Fit4Hours** y le tienda online.



Estas tres marcas son un ejemplo de la competencia actual en el “negocio” de la comunidad de deportistas. Muchos de ellos son foros y blogs con un formato poco “friendly” y otros están siendo muy exitosos como es el caso de la Comunidad de Runtastic.





La Comunidad **Fit4Hours** pretende crear una experiencia de usuario distinta a la de estas otras comunidades que básicamente se caracterizan por la posibilidad de crear tu propia comunidad de amigos, compartir logros y rutas, y poco más. Nosotros pretendemos crear más espacios con consejos, recomendaciones, ayuda y eventos que nos permitan diferenciarnos en calidad y en cantidad de información y formato de comunidad, generando así una experiencia única de usuario que nos diferenciará de cualquier otra marca del mercado.

### Bonos descuento

Son muchas las empresas que a fecha de hoy han invertido en el mundo de los Bonos descuento. Este es un mundo con un formato muy parecido al concepto de nuestro negocio en el área de actividades en pago por uso.



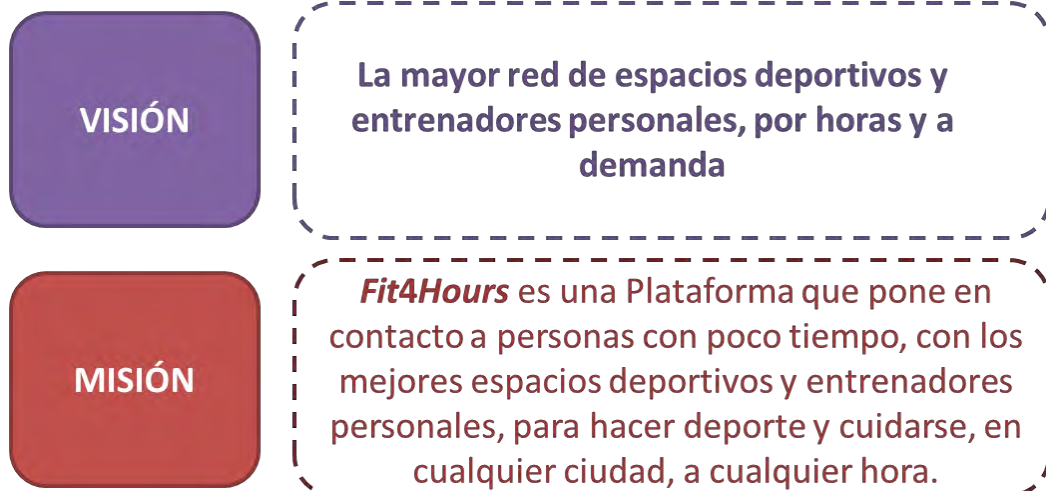
A estas empresas no solamente no las vemos al 100% como competidores, ya que su negocio está muy diversificado, sino que por su penetración en el mercado, son empresas muy interesantes desde el punto de vista de Alianzas Estratégicas de Negocio, ya que nos puede dar acceso a un nicho de mercado interesante para nosotros, y nosotros podemos darle cosas interesantes en concepto de publicidad, etc.





## Objetivos

Una vez hemos detectado las necesidades del mercado, y sabemos cuál va a ser nuestro target de cliente, pasamos a definir los objetivos del proyecto *Fit4Hours*, los cuales van claramente alineados con la “Misión” y la “Visión” del proyecto que anteriormente hemos mencionado pero que paso a exponer de nuevo a continuación:



Una vez hemos repasado la Misión y la Visión de nuestro negocio es importante a la hora de establecer los objetivos que tengamos en cuenta que hemos establecido objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos para nuestro proyecto:

## Objetivos Cualitativos

Los objetivos cualitativos basados en nuestra misión de proyecto son los siguientes:

- ✓ Crear la mayor red de gimnasios con las mejores instalaciones para cubrir las necesidades de los deportistas.
- ✓ Facilitar el contacto entre deportistas, aficionados al deporte y profesionales del deporte (entrenadores personales, nutricionistas, psicólogos deportivos, etc.)
- ✓ Orientados a las personas con poca disponibilidad de tiempo pero preocupados por su imagen y su salud.
- ✓ Proporcionar a nuestros socios (gimnasios y centros deportivos) un incremento de su cuota de negocio mediante la captación de clientes a los que actualmente no están llegando.
- ✓ Crear una red social denominada “*Comunidad Fit4Hours*” que genere contenidos únicos y diferenciales sobre temática deportiva y de salud.

## Objetivos Cuantitativos

Los objetivos cuantitativos los definimos en función de las líneas de negocio que nos van a proporcionar ingresos:

- ✓ Actividades pago por uso
  - Pago único por una actividad y centro concreto.
- ✓ Tickets Empresas
  - Bono de tickets para empleados de empresas (cómo los tickets restaurante pero para uso deportivo).
- ✓ Material deportivo
  - A través del portal e-Commerce venderemos material deportivo con la colaboración de nuestros proveedores.
- ✓ Publicidad Web
  - Tanto en la web como en la App ofreceremos publicidad web para las marcas que quieran anunciarse.

	CANAL DE VENTAS	KPI	TICKET MEDIO
VENTA CUPONES	Canal Online	Nº Ventas	3 €
TICKETS EMPRESAS	FVD	Nº Tickets	3 €
MATERIAL DEPORTIVO	e-Commerce	Nº Productos	25 €
PUBLICIDAD WEB	FVD	Nº Banners	-



<b>Objetivos Comerciales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Nº Gimnasios</b>	100	420	600	800	850
<b>Usos Pases Gym</b>	5.000	21.000	36.000	52.000	55.250
<b>Nº Empresas</b>	60	120	190	230	280
<b>Usuarios Tickets Benefits</b>	1.800	4.200	6.650	9.200	11.200
<b>Usuarios Premium</b>	115	315	513	720	836

## Estrategia

En este punto queremos destacar los diferentes tipos de estrategia que vamos a seguir para la consecución de los objetivos de venta que nos hemos propuestos en los 3 primeros años de vida.

## Estrategia Funcional

En la estrategia funcional queremos definir el “cómo” queremos hacer las cosas y cómo vamos a utilizar los recursos a nuestro alcance. Para ello, vamos a explicarlo a través del Marketing Mix con sus 4 apartados característicos conocidos como las 4 P’s (Product, Place, Price & Promotion):

## Producto

En **Fit4Hours** principalmente vendemos la posibilidad de realizar actividades deportivas en modo de pago por uso. Es decir, sin necesidad de pagar cuotas a un gimnasio o centro deportivo todos los meses, sin tener la obligación de ir al mismo centro deportivo siempre y teniendo la posibilidad de hacerlo como y donde quieras gracias a los cupones de **Fit4Hours**.

El producto es muy sencillo, se puede comprar el cupón desde nuestra página web o cómodamente desde un dispositivo móvil a través de nuestra App con tres sencillos pasos:



## Distribución

### 1.- Cupones

En el apartado de distribución, es relativamente sencillo ya que se trata de un servicio más que de un producto. En este caso y para la modalidad de pago por uso de los cupones **Fit4Hours**, al cliente una vez haya comprado el cupón, tendrá la posibilidad de descargarse el cupón a través de la app o de la web dónde lo haya comprado, y además se lo enviaremos cómodamente a su email para que lo pueda imprimir o presentar en formato digital en el centro deportivo.



Una vez recibido por parte del centro deportivo el cupón con su código correspondiente, nos enviará a través de la app o web (apartado de “centros deportivos”), la confirmación de que el usuario ha acudido al centro deportivo y actualizaremos en nuestros sistemas la cancelación del código de reserva para que dicho cupón sólo se puede utilizar una única vez.

### 2.- Business Tickets

Otro de los productos que tenemos que tener en cuenta desde el punto de vista de distribución es el de los Tickets para empresas. Al igual de que los “Cheques Gourmets” y en concepto de Beneficios Sociales dentro de los planes de compensación que tienen las empresas, este será una herramienta más de este tipo. Una vez lleguemos a un acuerdo con empresas como Sodexo, Cheque Gourmet o Edenred.



En cuanto al almacenaje de este tipo de servicio, gran parte del mismo vendrá en formato digital, con lo que el almacenamiento será virtual a través de los servidores donde alojaremos nuestra documentación, proyectos, etc... Estos servidores estarán en Cloud contratados a través del proveedor de servicios de Amazon para esta materia.





No obstante tendríamos una pequeña partida de cupones físicos para aquellas empresas que quieran entregar a sus trabajadores cupones en este formato. Dichos cupones se almacenarán en la oficina y se enviarán por correo ordinario a la empresa correspondiente para su distribución al cliente final.

### 3.- Material Deportivo

Como material deportivo englobamos todos los productos que vendamos a través de nuestra plataforma de e-commerce (accesorios, ropa, complementos alimenticios, pequeño electrodoméstico, etc.) y los materiales de merchandising que tendríamos para fomentar la imagen de marca (stocks mínimos de camisetas, llaveros y gorras).

Respecto a la parte de venta de material deportivo a través de nuestra tienda de e-commerce nosotros negociamos con grandes marcas deportivas (Nike, Decathlon, Reebok, Adidas, Puma, etc.) y no tendríamos gastos ni de gestión, ni de almacenaje, ya que actuaremos bajo un modelo de Resellers. La petición de nuestros productos sería bajo demanda del cliente y el transporte quedaría en manos de la marca deportiva a la que le hagamos el pedido previo acuerdo por contrato de un SLA máximo de entrega por producto.

Respecto a los materiales de merchandising el modelo de almacenaje y distribución sería muy sencillo. Consta de pedidos de un volumen estimado en función de los eventos y promociones que vayamos haciendo. Intentaremos organizar un calendario de eventos para hacer los pedidos con tiempo y volúmenes suficientes para obtener precios de adquisición competitivos. En cuanto al almacenaje de este material, tendríamos sitio suficiente en la oficina como para almacenar toda esta mercancía.



## Precio

### 1.- Cupones

Nuestros usuarios tendrán la posibilidad de adquirir uno de nuestros cupones por un precio a partir de los 5€. Esto les permitirá acceder a la mayor red de gimnasios del país en servicio bajo demanda. No obstante tendremos precios diferentes dependiendo del centro deportivo elegido y de la actividad que el cliente haya seleccionado, dejando libre el que el gimnasio o centro deportivo pueda hacer



promociones en horas en las que les venga bien aumentar la afluencia de personas en sus instalaciones (ejemplo un lunes por la mañana).

**CUPON DIARIO**

- ✓ 1 Acceso el día que elijas
- ✓ A Consumir antes de 1 mes
- ✓ Para la actividad que prefieras
- ✓ Desde 5€ al día

**CUPÓN MENSUAL**

Acceso total cualquier día del mes

Sin permanencia

Para la actividad que prefieras

Desde 30€ al mes

**TARIFA PLANA**

- ✓ Acceso total cualquier día del año
- ✓ Sin permanencia
- ✓ Para la actividad que prefieras
- ✓ Desde 45€ al mes

## 2.- Tickets

Para el caso de los Tickets para empresas el precio se sitúa en un precio algo más económico que el ticket gourmet diario que ronda los 8€-10€. Nuestro **Ticket Fit4Hours** para los empleados de las empresas con beneficios sociales incluidos, dispondrán de nuestros cupones por tan sólo 6€ el cupón y 29€ si contratan el servicio mensual. Teniendo en cuenta que este tipo de servicio no cotizaría para el IRPF y demás, sería un precio muy competitivo desde el punto de vista de empresa y empleado.



## 3.- Material Deportivo

En la parte de venta de material deportivo, como hemos comentado antes, optamos por la opción de actuar de Resellers para grandes marcas de ropa deportiva, accesorios para el deporte y complementos alimenticios/dietética.

Respecto a la estrategia de pricing para este tipo de productos, en el caso de los accesorios y ropa deportiva, será el de hacernos con material de outlet o de final de temporada con el objetivo de conseguirlo a un precio atractivo y meterle un 20% de margen a todos los artículos.



Esta estrategia les dará a nuestros clientes la posibilidad de acceder a las mejores marcas del mercado al mejor precio.



#### 4.- Publicidad Web

En cuanto a la web y la app de *Fit4Hours*, estableceremos también una política de pricing para que las marcas deportivas puedan anunciarse. Además los propios centros deportivos podrán obtener mejor posicionamiento en buscadores con un pequeño pago mensual que les hará destacar frente a la competencia.



#### Promoción

Una vez tenemos claro cuál es nuestro target de cliente, a continuación pasamos a exponer los elementos claves que vamos a tener en cuenta para la colocación del producto en el mercado (Estrategia Go To Market) desde el punto de vista de un Plan Promocional que nos permita hacer atractivo nuestro producto para el cliente final y que nos asegure la tracción necesaria sobre todo en los primeros meses de vida del producto.

Es importante desde la primera fase del negocio, invertir en la imagen de marca de *Fit4Hours* a través de un marketing asociado al Branding y no solamente al producto, ya que para nosotros la *Comunidad Fit4Hours* será esencial para la atracción y mantenimiento de nuestros clientes.

Independientemente de si algunas van dirigidas a imagen de marca o a venta pura de producto, pasamos a listar las acciones que tenemos pensado realizar desde el punto de vista promocional:



## POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES

Sabemos que existen muchos buscadores, pero sobre todo en España, el buscador que se utiliza en más de un 90% de los casos es Google, por lo que el peso de la inversión lo centraremos al 100% en este buscador desde el punto de vista de posicionamiento.

La idea es tener un posicionamiento por palabras muy características a nuestro negocio, para que cualquiera que busque actividades deportivas, gimnasios, comunidades de deportistas, foros, material deportivo y demás, pueda ver el portal de [Fit4Hours](#) como mínimo en la primera página de google, ya que si no estás en esa primera página, prácticamente es como si no existieras.

Las palabras más importantes por las que apostaremos serían palabras como estas:

**Gimnasios    Material deportivo**

**Pilates    Zumba    Spinning    Fitness**

**Yoga    Natación    Piscinas    Spa**

**Foro deportistas    Zapatillas**

**Kárate    Etc...    Pádel    Body Balance**

## EVENTOS DEPORTIVOS (Patrocinio)

Una de las ideas que tenemos de cara a la hora de hacer conocida nuestra marca entre los deportistas será la de patrocinar eventos deportivos populares. La idea será patrocinar generalmente carreras populares o eventos puntuales deportivos dentro de las ciudades para que nuestra marca se publicite en forma de folletos, pancartas y merchandising a los deportistas.





### QUEDADAS Y MASTER CLASS [Fit4Hours](#)

Aparte del patrocinio de carreras populares, vamos a realizar eventos organizados por nosotros mismos en los que invitaremos a algún deportista relativamente conocido para que de una charla a deportistas de nuestra [Comunidad Fit4Hours](#) con consejos y experiencias, para que luego podamos realizar el evento en sí que consistirá en actividades en grupo tipo Yoga, Pilates, Running, Aerobic, Zumba, Baile, etc.

### PROMOCIONES TICKETS SPORTS

Como hemos comentado en otras ocasiones, la idea es que parte de nuestro negocio vaya a través de las empresas que dan beneficios sociales a sus trabajadores. Este tipo de servicios nos ofrecen la posibilidad de dar mejores precios, y que haríamos ventas masivas a través de estas empresas.

Para estas empresas tenemos pensado que tengan un 15% respecto a los precios de los cupones de origen, es decir, que si un cupón puede costar 7€ para uno de nuestros centros deportivos de categoría silver (existen tipo Gold, Silver y Bronze) se quedaría en 6€ que supone un ahorro.

Este tipo de estrategia de promoción la aplicaríamos también para cualquier tipo de negocio que surja y que suponga una venta masiva o paquetizada de un número determinado de cupones.

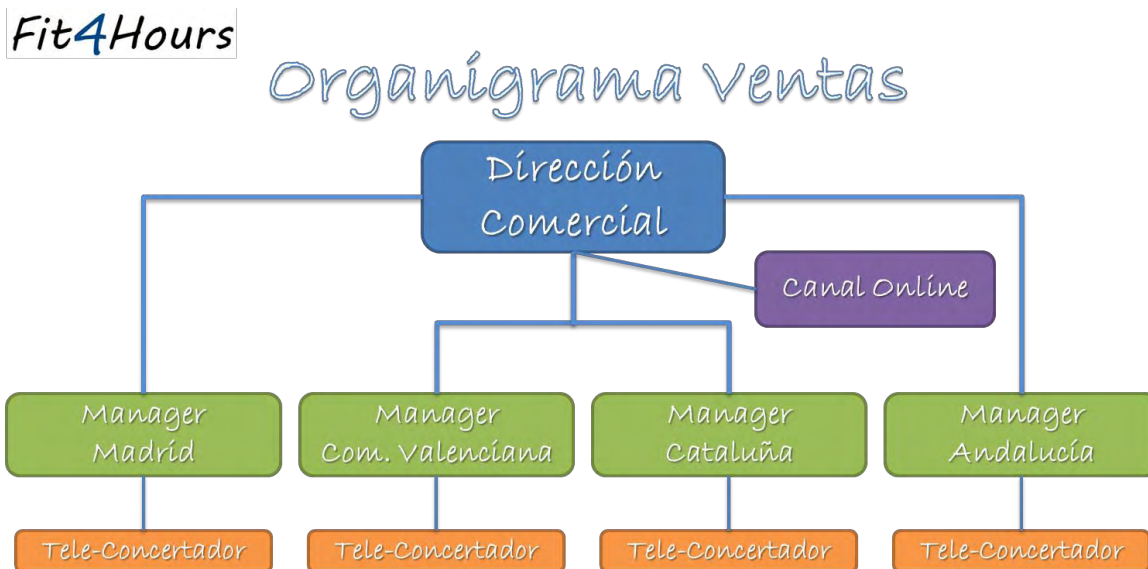




## 5.- La Fuerza de Ventas

Para que todo el plan de Marketing tenga sentido tiene que ir acompañado de una planificación desde el punto de vista comercial, es decir, lo acompañaremos con un dimensionamiento del equipo comercial que cubra las expectativas que tenemos a nivel de compañía en aras del cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el caso concreto del proyecto de **Fit4Hours** exponemos a continuación el organigrama del departamento de Ventas que velará por el cumplimiento de los objetivos de ventas anteriormente descritos:



El departamento de Ventas estará dirigido por el Director Comercial de la compañía, que tendrá la responsabilidad directa de los resultados de ventas y que tendrá diferentes posiciones por debajo que pasamos a definir a continuación, incluida la suya:



**DIRECCIÓN COMERCIAL** => El Director Comercial o Director de Desarrollo de Negocio, es el máximo responsable del departamento comercial. Dependerá del Director General de la compañía y será el responsable directo de los objetivos de ventas de la empresa.

Sus principales tareas son:

- ♣ Selección del personal que ocupará la responsabilidad regional de las distintas zonas geográficas de la compañía.
- ♣ Elaboración de los objetivos comerciales de la empresa que estarán coordinados con la estrategia definida.
- ♣ Realización y Supervisión de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- ♣ Se responsabilizará de toda la organización del departamento de Canal Online con la colaboración del departamento de Marketing para generar usuarios suficientes en línea con el cumplimiento del objetivo de ventas de la empresa.
- ♣ Participará de forma activa en la elaboración de la política de precios.
- ♣ Se implicará en las labores de venta directa cuando se trate de oportunidades de gran valor para la compañía (Grandes Cuentas). En esta línea se encargará personalmente de las cuentas estratégicas como las que se refieren a la venta del producto *Talonario Fit4Hours* para empresas de beneficios sociales para empresas.
- ♣ Establecerá los Kpi's de control necesarios para el seguimiento y medición posterior de la actividad comercial que deberán de ir alineados con los estratégicos de la compañía en la medida de lo posible.
- ♣ Realizará un continuo seguimiento de todo el equipo comercial, haciendo análisis de resultados por zonas, por producto, por comercial, etc. y se responsabilizará en todo momento de que los perfiles de su departamento cumplan con el modelo de gestión de competencias establecido desde el departamento de RRHH y Dirección General de la compañía.

**MANAGER REGIONAL** => Bajo la supervisión directa del Director Comercial de la compañía, se responsabilizará de los resultados comerciales obtenidos en la zona asignada para su control y desarrollo del negocio.

Entre sus principales funciones destacan:

- ♣ Velar por el cumplimiento de los objetivos de ventas asociados a la región de la que toma el control y responsabilidad desde el punto de vista comercial.
- ♣ Introducción de nuevos productos en las zonas asignadas, así como dar feedback sobre los productos actuales y su aceptación en el mercado.
- ♣ Aumentar la penetración de la marca *Fit4Hours* en la zona asignada con respecto a las otras marcas de la competencia, aplicando una estrategia acorde a lo que pide la compañía desde el plan estratégico de ventas.
- ♣ Elaboración de informes cuantitativos y cualitativos sobre el resultado de las acciones comerciales encomendadas, de manera que se pueda hacer un seguimiento de las mismas y



establecer planes de acción en caso de detectar desvíos importante en algunos de los Kpi's de control.

- ♣ En caso de tener un equipo a cargo, se responsabilizará de la formación, gestión, motivación, orientación y seguimiento de todo su equipo, y trasladará el plan estratégico de la compañía a los mismos.
  
- ♣ Entre sus funciones más ejecutivas estarán:
  - COMUNICAR
  - CONTROLAR
  - ENTRENAR
  - MOTIVAR
  - DECIDIR
  - DELEGAR
  - INNOVAR

**TELECONCERTADOR** => Esta figura colgará directamente del Responsable Regional de Ventas y se encargará fundamentalmente de generar leads de clientes para dicho Responsable que será quien intente cerrar con éxito la venta previamente preparada por el agente teleconcertador.

La función de este teleoperador será la de emisión de llamadas con fines comerciales, con el objetivo principal de concertar una entrevista a la empresa con el Responsable Regional que será quién finalice la venta. Dentro de sus funciones tendrá que tener un claro perfil comercial, ya que en sus llamadas tendrá que argumentar e intentar vender el producto lo máximo posible para que LEAD generado sea de la mejor calidad posible.

Se le medirá por diferentes Kpi's como son:

- ♣ Llamadas realizadas por hora trabajada
- ♣ Concertaciones realizadas por hora
- ♣ Eficacia sobre contacto útil (Concertación vs contacto útil)
- ♣ Eficacia final (Venta vs Concertación)
- ♣ Contactos Útiles a la hora

## 6. Control y Seguimiento

No sirve de nada trazar una estrategia, establecer los objetivos, establecer los Kpi's de control del negocio y las ventas, si posteriormente no hacemos un control y un seguimiento de los mismos que nos permita tener la tranquilidad de que el negocio va como habíamos pensado en un primer momento.

Es muy normal que una vez estemos en movimiento, existan desviaciones en cuanto lo establecido desde el principio, es por ello de vital importancia detectar dichas desviaciones lo antes posible para poder poner medidas y planes de acción que cambien la tendencia negativa que se pueda producir en los diferentes Kpi's del servicios.





Durante los primeros 6 meses de trabajo se establecerán reuniones quincenales por parte del Comité de Dirección (CODI) de la compañía para analizar precisamente los principales Kpi's del negocio a alto nivel. En dichas reuniones de seguimiento del negocio se revisarán datos como:

- ♣ Resultados de Ventas:
  - Por Producto
  - Por Zona
  - Por Comercial
- ♣ Rentabilidad de las Ventas:
  - Por Producto

Por Zona

Por Comercial

Ratios de control establecidos por la dirección:

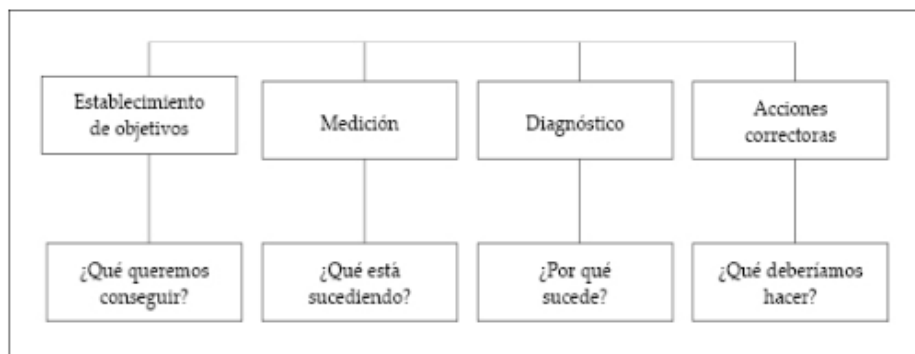
ROI y otros parámetros financieros

Resultados campañas de comunicación:

Rendimiento del Canal Online

Resultados de retorno de los eventos realizados

Definición de la estrategia de comunicación



\*Gráfico de proceso de control. Philip Kotler.

## 8. PLAN DE OPERACIONES

1. Desarrollo de la tecnología
2. El valor
3. Aprovisionamiento de materiales básicos
4. Instalaciones
5. Logística de distribución
6. Procesos de control
7. Sistemas de control de calidad

Nuestra principal línea de trabajo es la identificación de las necesidades de nuestros clientes de forma permanente, y la atención ágil y personalizada, para que perciba nuestra sencilla y útil solución como algo transparente, que en lugar de interponerse entre el usuario y la práctica deportiva permite romper todas aquellas barreras que impiden al usuario disfrutar sin complicaciones de la actividad elegida con un click.

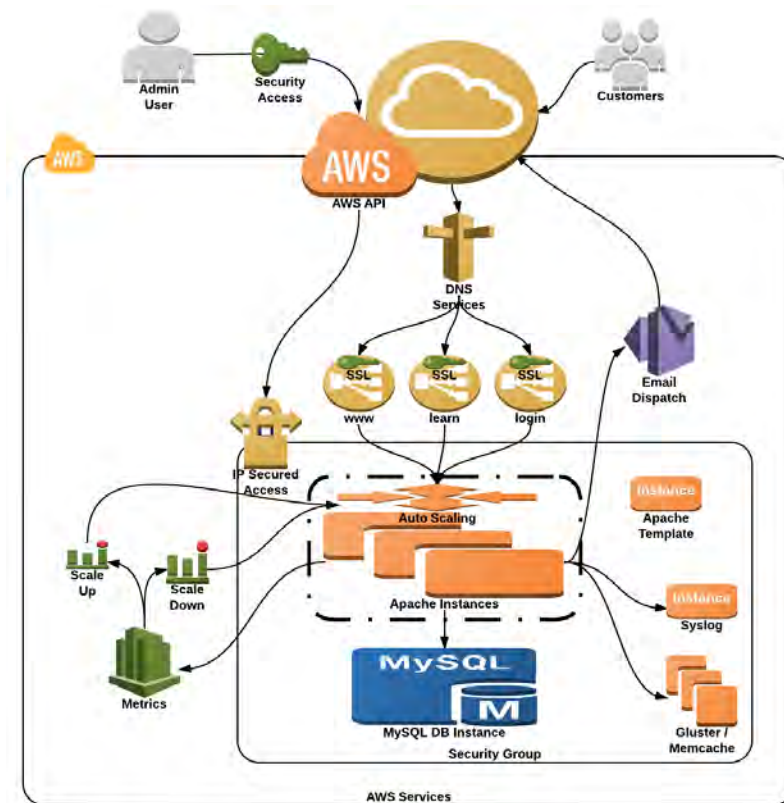
### 1. Desarrollo de la tecnología

De acuerdo con lo identificado en el bloque de entorno tecnológico de la presente memoria, el vehículo a través del cual se desarrollará nuestro negocio será una App y una página web.

Aunque la creación de ambas plataformas se subcontratará, el mantenimiento y actualización se realizará por un empleado *Fit4Hours*. De esta forma nos aseguramos la total disponibilidad de la aplicación y página web, incluso en caso de emergencia en fines de semana o vacaciones. Es crucial para nuestros usuarios que la aplicación esté disponible en el momento que la necesitan, y es precisamente fuera de la jornada laboral y fines de semana cuando una caída de la página puede ser más perjudicial para nuestro negocio.

Las claves en nuestro negocio son la seguridad y velocidad de nuestro servicio. La viabilidad económica de una plataforma online de estas características para por externalizar ambos servicios contratarlos según necesidades concretas, evitando tanto infra-dimensionamientos y sobre-dimensionamientos de instalaciones propias cuya velocidad de obsolescencia superaría con mucho a la de amortización de los equipos. La solución que emplearemos será la de Amazon Web Services.





Emplearemos servicios web como parte de nuestra seña de identidad que es el desarrollo de actividades a través de servicios online, para nuestra propia gestión interna emplearemos los servicios de Podio, empresa perteneciente al grupo Amazon y que se nos ofrece en su modalidad gratuita para la versión Business durante el primer año:



La versión de Podio Business nos permitirá:

- ❖ Invitar gratuitamente a miembros ilimitados, tanto nuestros 7 empleados como usuarios externos (que en nuestro caso serán el nutricionista y el técnico deportivo).
- ❖ Hacer una customización de SW para nuestras necesidades concretas. Teniendo un SW de gestión rápido y cómodo para nuestro negocio:
  - Gestión de productos de metabuscador y tienda (en futuro).
  - Seguimiento y comercialización de nuestros servicios deportivos.
  - Desarrollo de nuestra estructura organizativa y empresarial.
  - CRM (seguimiento de ventas y control de canales)
  - Colaboración de clientes y socios.

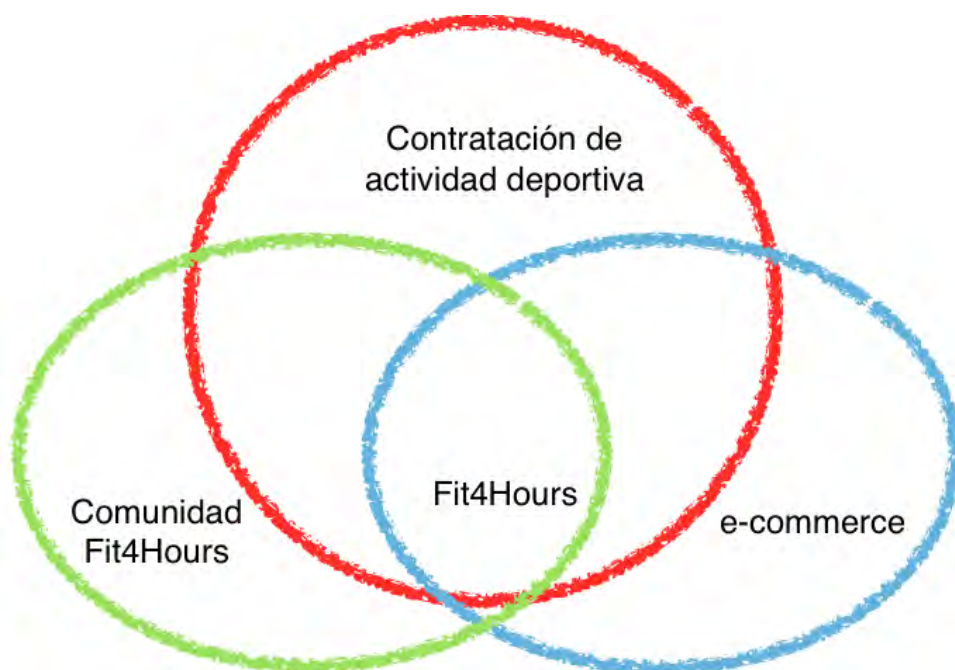
Y todo ello contando con soporte ininterrumpido del equipo de soporte de Podio, lo cual es vital en nuestra intención de permanecer 100% operativos cuando nuestro cliente nos necesite. De esta forma podemos crear una estructura lógica que vincula a todos los empleados **Fit4Hours** sin



necesidad de encontrarse en un sitio físico pero con la posibilidad de hacerlo en un sitio virtual, contribuyendo al sentimiento de pertenencia a la empresa.

## 2. El valor

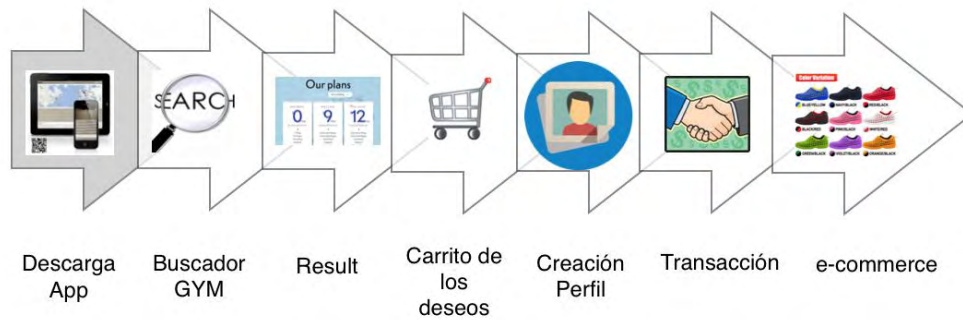
Ambos desarrollos, App y web, incorporan nuestros tres procesos estratégicos en una única plataforma.



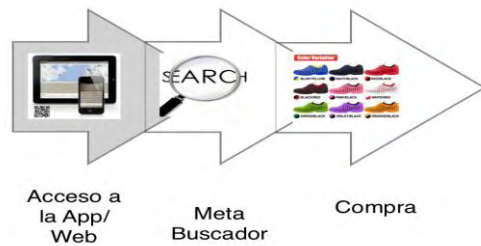
Nuestro core Business es la contratación de actividades deportivas, que será acompañado de un servicio de comunicación entre usuarios, “**Comunidad**” a través de la cual realizaremos importantes esfuerzos de fidelización de nuestros clientes, lo cual creemos que será un elemento diferenciador respecto a nuestra competencia.

El papel de la tienda online es calibrar nuestra capacidad para canalizar toda acción relacionada con la práctica deportiva a través de una única plataforma; elegir lugar, actividad, compañía y adquirir todo aquello que necesites para disponerse a disfrutar de tu actividad favorita. En la primera etapa nuestra aportación al cliente e-commerce será un metabuscador que simplifique el tiempo de búsqueda de nuestros clientes, con el tiempo tendremos una base de datos de nuestros clientes con sus gustos y necesidades a lo largo del año, y podremos ofertar a través de nuestra propia tienda online minimizando el riesgo en la gestión de stocks.

Proceso de contratación de actividad deportiva:



Cadena de valor de proceso FitShop e-commerce:



Cadena de valor de proceso de *Comunidad Fit4Hours*:



## Descarga de la App

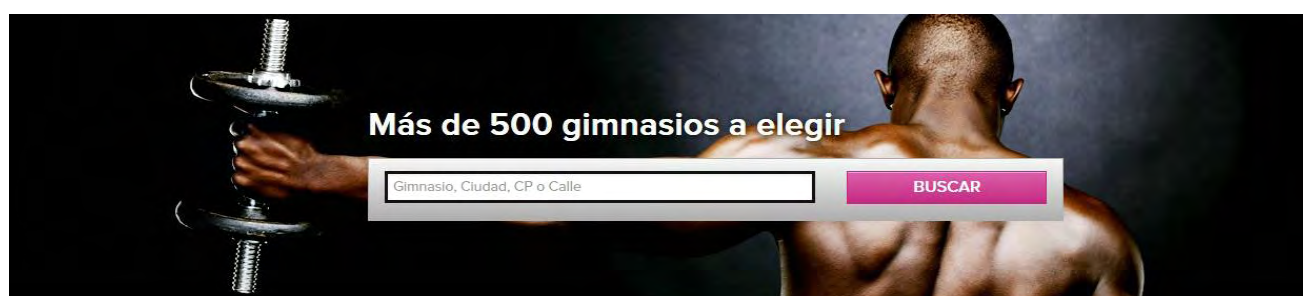
Se contratará el desarrollo de una aplicación biplataforma, válido para Android e IOS. La aplicación estará disponible en Apple store y en Play Store de manera gratuita.

El proceso de descarga será rápido, sencillo y gratuito, nuestros clientes no necesitarán más que la conexión a internet para poder estar disfrutando del servicio en apenas unos segundos, y lo que es muy importante de forma sencilla y gratuita.



## Buscador GYM

El proceso de búsqueda se realizará a través del listado de gimnasios adheridos al servicio [Fit4Hours](#). En este momento la velocidad de la aplicación será una de las claves del éxito junto con la elección de un listado de gimnasios adecuados a las preferencias del cliente y localizados exactamente donde el cliente lo demanda. La información se mostrará por pantalla de forma sencilla, pudiendo ver rápidamente la valoración del resto de usuarios sobre ese gimnasio, el coste del servicio y las posibles promociones existentes en ese momento, como por ejemplo las ofertas de lanzamiento de nuestros kits de ropa y complementos deportivos.



También se podrá hacer una búsqueda direccionada, introduciendo el nombre del gimnasio deseado, el nombre de la actividad deseada, el criterio de búsquedas recientes, y el de servicios similares (otros usuarios también vieron) cuando el gimnasio o actividad buscada no esté disponible para la hora solicitada.

## Resultado de búsqueda

Se muestran los Gimnasios ordenados según los siguientes criterios: precio, cercanía y disponibilidad.

Los precios dependen del convenio alcanzado con cada gimnasio y en función de la hora del día, se dispondrá de precios más bajos en las horas valle para equilibrar la demanda a lo largo del día. Los precios también se verán afectados por las promociones tanto de los propios gimnasios como las que podamos lanzar desde [Fit4Hours](#), de forma que siempre hay oportunidades que buscar a través de



**Fit4Hours**, esto debería mejorar las visitas a nuestra web y App y con ello nuestro posicionamiento y publicidad.



## Carrito de los deseos

El usuario podrá enviar su elección al carrito de los deseos. En caso de no existir disponibilidad del servicio buscado, el almacenamiento en el carrito de los deseos nos permitirá realizar recordatorios cuando exista disponibilidad, o cuando el usuario vuelva a transitar por la zona donde se ubica el servicio. A partir de este momento el usuario podrá decidir si continúa con el proceso de compra o no, en caso de no continuar con el proceso de compra, la aplicación tendrá en cuenta las preferencias del usuario para recordarle.



## Creación de Perfil

El perfil pasará a formar parte de la base de datos **Fit4Hours**. Dicho perfil permitirá:

- **Al usuario, acceder a:**
  - Contratación de servicios deportivos.
  - **Comunidad Fit4Hours** (chat).
  - FitShop Services (e-commerce).
  - Recibir ofertas y promociones personalizadas.
  - Editar y eliminar su perfil en cualquier momento. El usuario decidirá qué información de su perfil será pública y cuál de acceso restringido (ej.: contactos, datos de contacto...).
  
- **A las instalaciones deportivas:**
  - Modificar sus datos de contacto
  - Activar promociones



- Modificar los costes de las sesiones a criterio
- Modificar las actividades en el calendario
- Tener un control de los tickets/cupones contratados y consumidos
- Modificar/ampliar/cancelar los servicios contratados con *Fit4Hours*

- **A Fit4Hours:**

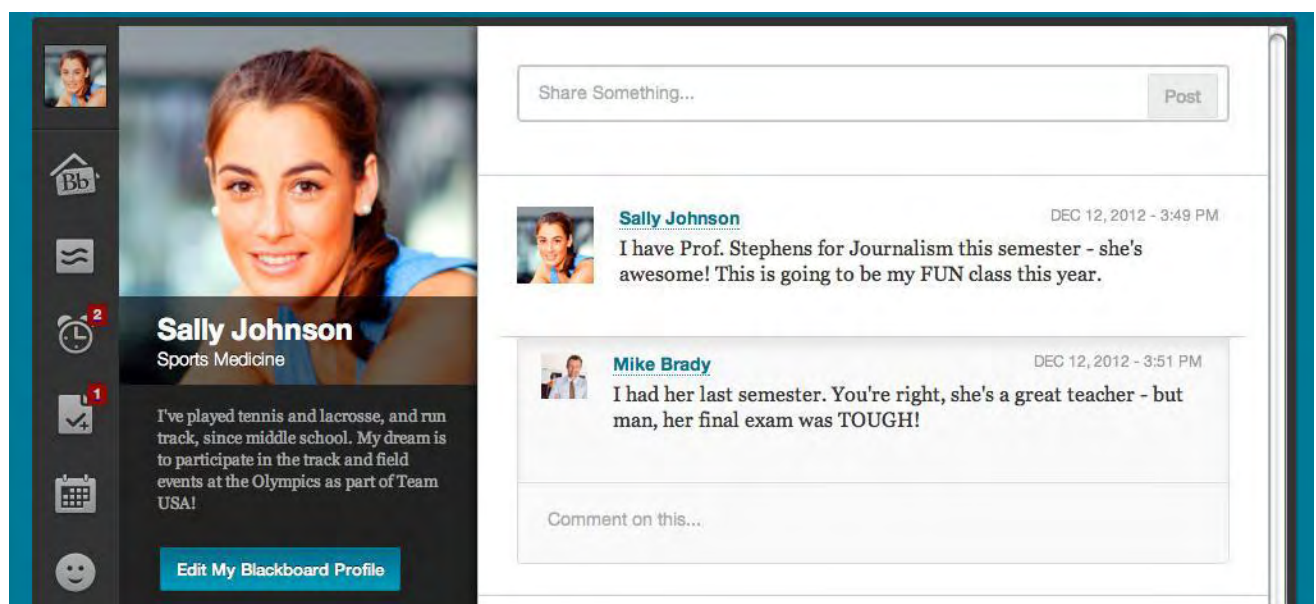
- Tener mayor conocimiento de los perfiles de cliente.
- Realizar acciones personalizadas de MK y ventas.
- Identificar a los usuarios y gimnasios para que estos puedan ser evaluados en las encuestas de satisfacción.

La generación de un perfil de usuario no deberá exceder el minuto incluyendo todos los datos imprescindibles, que serán o no visibles:

- Nombre y apellidos.
- Dirección de correo electrónico.
- Telf.
- Área de residencia.

Como datos opcionales podrá introducirse:

- Foto de perfil.
- Aficiones y gustos.
- Ocupación.
- Información académica.
- Resultados de actividad deportiva (resultados de tiempo y esfuerzo en el ejercicio de la actividad deportiva para que puedan ser evaluados).





## Transacción

Se realizará a través de la pasarela de pago del BBVA que contrataremos. Los motivos de la externalización de este servicio son: aprovechar el buen nombre de una entidad de reconocido prestigio que aporte confianza al usuario y, por otro, lado aprovecharnos de los servicios de seguridad del BBVA frente posibles ataques a nuestra pasarela de pago.



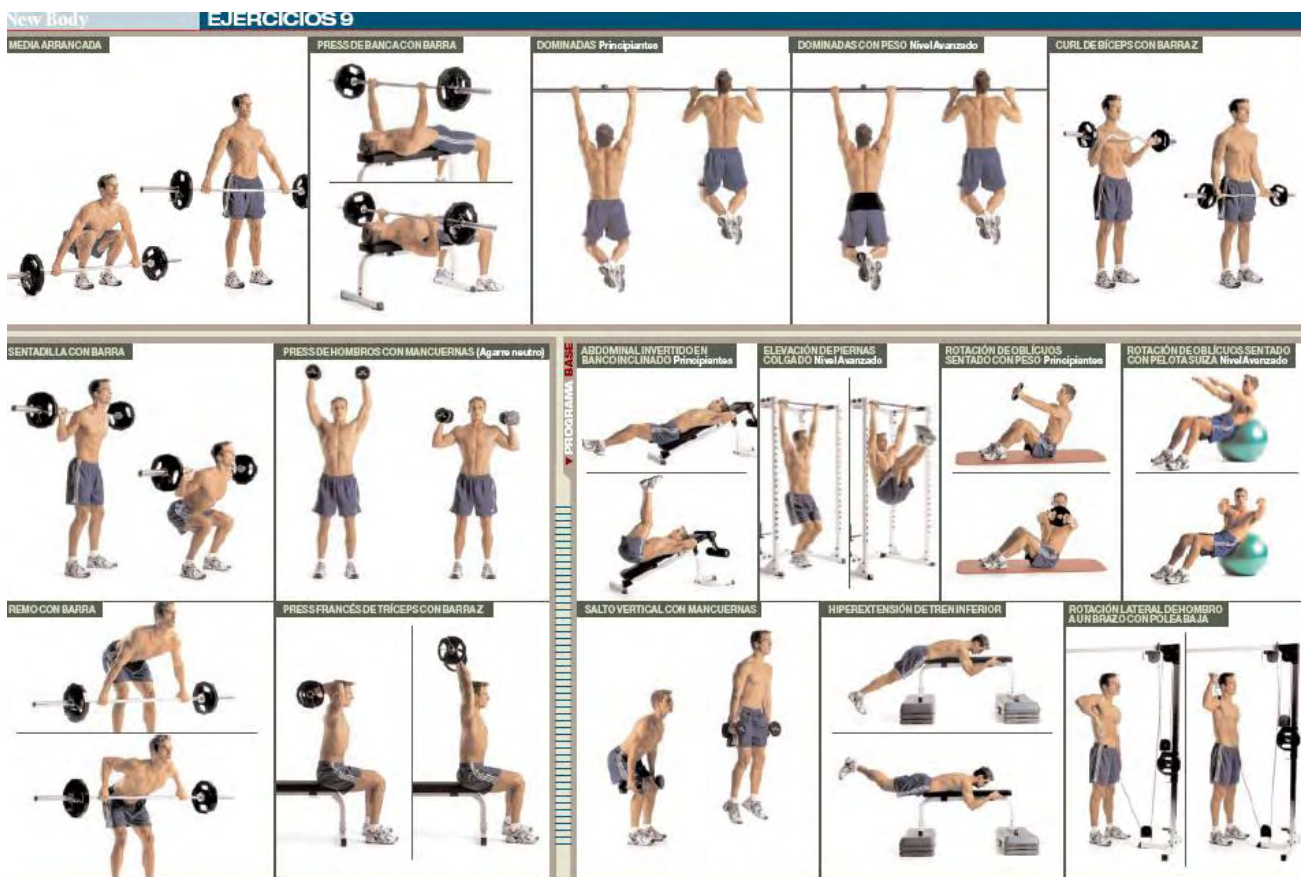
## Meta-buscador

Nuestra aportación será un metabuscador que permita acceder de forma rápida a las mejores ofertas disponibles en el mercado. Se realizará una búsqueda en los tres principales buscadores, Google, Bing y Yahoo! y se ofrecerán los resultados. A medida que ganemos usuarios podremos alcanzar acuerdos de posicionamiento por marcas dentro de los resultados de búsqueda.

## Tabla de ejercicios

Se dispondrá de tablas genéricas de ejercicios de forma gratuita y podrán ofrecerse tablas de ejercicios personalizadas a través del chat. Se utilizará este servicio para fomentar la cultura *Fit4Hours*. Buscamos que el usuario se acostumbre a seguir su ejercicio en nuestra App, que el usuario pueda seguir sus resultados a través de nuestra App e incluso publicarlos o decir me gusta a los resultados de sus amistades.





## Servicios

Este paso se refiere al consumo en sí del servicio deportes. Primero nos centraremos en ofrecer un buen servicio a los clientes a los largo de las principales ciudades del país y en una segunda no sólo acompañaremos al cliente al gimnasio sino también estaremos con él a través de nuestra plataforma para ofrecerle a través de nuestra tienda todos los productos relacionados con la actividad deportiva.



## Encuesta de satisfacción

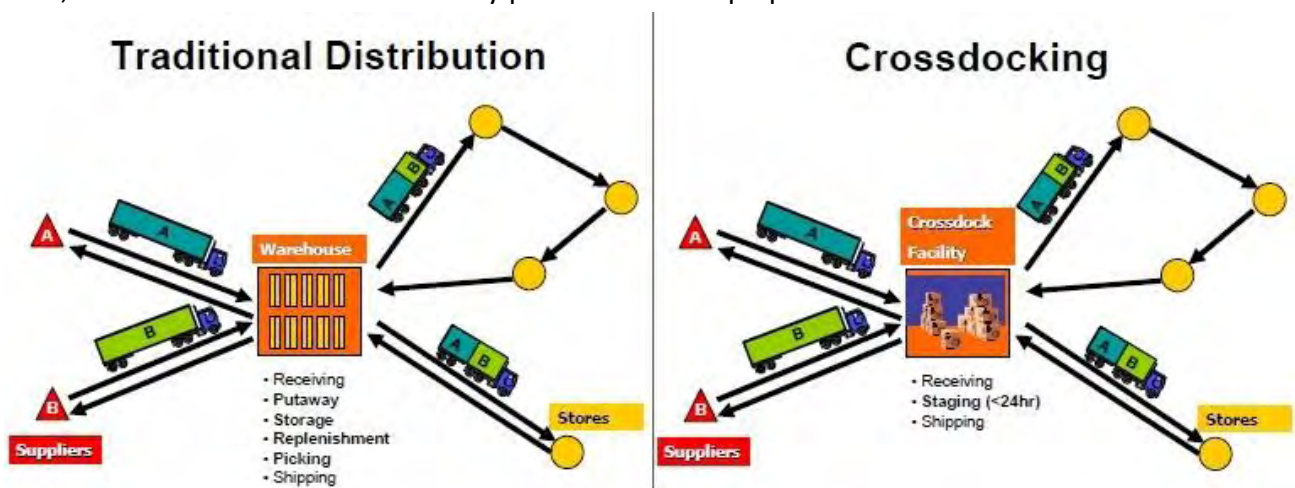
En este punto se le ofrece la posibilidad al deportista de evaluar al gimnasio. Dichas valoraciones aparecerá asociadas al perfil del gimnasio. Estas valoraciones forman parte de la encuesta global de satisfacción con el servicio.





## Compra

La compra se realiza a través de la página web del anunciante que ha ofrecido nuestro meta-buscador. Este será el primer paso hacia la creación de nuestra propia tienda online una vez conozcamos a nuestros clientes y los tengamos estructurados por poder adquisitivo y actividad compradora. En el futuro pretendemos operar como Cross docking entre fabricantes o grandes distribuidores y el cliente final, eliminando stocks innecesarios y pérdidas de tiempo para nuestros clientes.



Source: <http://people.sabanciuniv.edu/ertekg/papers/2005>

## Búsqueda amistades/sincronización de contactos

Uno de los aspectos clave de la *Comunidad Fit4Hours* es la fidelización y generación de movimiento entre usuarios que puedan recomendarnos a través del boca-oreja. Los usuarios podrán buscar a otros usuarios en la red y contactar con ellos previa aceptación por parte de la otra persona. Se ofrecerá al usuario la posibilidad de sincronizar sus contactos (teléfono, Facebook, Twitter, WhatsApp...). La sincronización de contactos que no tengan descargada la aplicación, nos permitirá enviar a esas personas mensajes de invitación a participar en la *Comunidad* Fit4Hour y emplear esta vía como mecanismo de captación de usuarios contando con el respaldo de contactos de confianza.





## Chat

Los comentarios se borran automáticamente al finalizar el día y después de haber sido leídos. Seguimos siendo fieles a nuestros pilares, la seguridad, también aplicada a las comunicaciones, es un principio a través del cual generamos confianza, imprescindible para fidelizar a nuestros clientes en un entorno tan competitivo donde los fallos no se perdonan.

### 3. Aprovisionamiento de materiales básicos

#### Instalaciones

Dispondremos de una oficina en bajo comercial en el Distrito del Retiro en la calle Téllez, 58. Dicha instalación nos permitirá estar cerca de las zonas donde realizaremos nuestras primeras acciones al aire libre como promoción de la marca (actividades gratuitas en el Retiro). En esta oficina se ubicarán todas las instalaciones de comunicaciones de la empresa, los puestos de trabajo del personal, así como una sala de reuniones.

En el resto de ciudades en las que estamos presentes no es necesario afrontar el desembolso necesario para el alquiler de locales comerciales, ya que toda la distribución de bienes y servicios se realizará desde nuestro local de Madrid, el personal desplazado se conectará a través nuestro servicio "PODIO" y permanecerá en contacto siempre que lo necesiten pudiendo compartir información de gestión y control en tiempo real.

En este apartado hacemos mención a nuestra gestión de desplazamientos que se realizará mediante los vehículos de leasing entregados a cada agente comercial.



## Logística de distribución

Al carecer de histórico de consumos comenzaremos por utilizar un metabuscador que re-direccione a comercio online de alta calidad, pero no apalancaremos capital en stock de material deportivo ni negociaremos convenios con empresas de distribución sin conocer a nuestros usuarios y sus costumbres. A partir del segundo año comenzaremos a introducir artículos dentro de nuestra propia tienda, con un sistema de gestión lo más próximo posible a un sistema cross-docking. Cuando comencemos con la distribución desde tienda propia, cambiaremos de local comercial/oficina para unificar almacén y oficina reduciendo costes de instalaciones y operación en la gestión de la web, del servicio y el stock.

Todas las operaciones se realizarán de forma centralizada desde la oficina de Madrid. Será la única oficina **Fit4Hours**, las acciones fuera de Madrid se llevarán a cabo con desplazamientos puntuales.

Las acciones comerciales específicas de lanzamiento de la marca se gestionarán en interno, consistiendo en un regalo de un kit de camiseta y bolsa de deporte **Fit4Hours** a los 100 primeros clientes que contraten una actividad a través de nuestra aplicación.



La adquisición de los kits deportivos se hace a través de las acciones de Mrkt y ventas, y su distribución se hace mediante sistema cross docking empleando nuestro servicio "PODIO" para la gestión de la demanda y nuestro local en Madrid como base de distribución donde gestionar los mínimos stocks que podamos generar en la operativa del día a día de un cross docking realista, sobre todo de cara a los posibles aumentos de volúmenes de stock antes de las actividades promocionales. Tengamos en cuenta que el almacenamiento de 200 camisetas y 200 bolsas de deporte sencillas es nuestro mayor pico de stock y no suponen un volumen superior a los 4 metros cúbicos.

Las agencias tradicionales ofrecen servicios cerrados para empresas y será en cada momento cuando contactemos con ellas para realizar nuestra distribución a cliente, manteniendo siempre la seguridad

en todo lo que relaciona a nuestro cliente que deberá sentir que nuestros servicios son siempre rápidos y seguros.



Hemos descartado la utilización de servicios como Bla Bla Car o Uber por ofrecer un bajo grado de seguridad, no permitimos controlar la imagen de nuestra compañía y ofrecer una imagen propia y estabilidad bajas debido a sus constantes problemas legales, lo que hace que el bajo coste de sus servicios no compense.

## Procesos de control

El proceso de control de servicio tiene como piedra angular las encuestas de satisfacción. En ellas se valora la experiencia de usuario y la veracidad de los servicios ofertados, tanto en alcance como en calidad.

También contaremos con un input importante a través del teléfono y correo electrónico de atención al cliente. En reuniones conjuntas con todo el equipo **Fit4Hours** evaluaremos la influencia que cada tarea ha tenido sobre la experiencia de usuario y fijaremos las acciones correctivas y las acciones a potenciar en el proceso de servicio.

- Generar un Plan de Gestión: seleccionar objetivos y elaborar presupuestos anuales.
- Actuar según PDCA: planificar, hacer, controlar y actuar.
- Ejes estratégicos y estrategia: comprobar la utilización de los recursos y su alineación con los objetivos.
- Equipos de mejora: formados por gente propia y early evangelist que podrán aportar y colaborar a cambio de beneficios.
- Estandarización de procesos: definir y reducir la variabilidad a través de lazos débiles.
- Gestión de visitas a clientes (VOC): localizarse en los clientes e identificar expectativas y necesidades de forma activa.



## 4. Sistemas de calidad

### 8D Tablero rojo: reclamaciones de clientes.

Se trata de nuestro sistema de gestión de quejas y reclamaciones, que implantaremos con la intención de generar una buena experiencia de usuario incluso cuando las cosas no sucedan como el cliente las ha planificado, para ello seguiremos los siguientes pasos, registrando en nuestro sistema de calidad toda la información generada y trasladando a nuestra reunión semanal de seguimiento la necesidad de llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes:

- Recepción. A través de nuestro contacto vía web, mail o telefónico.
- Registro. En nuestra base de datos.
- Reparación Inmediata. Restitución de la situación de partida de nuestro cliente en caso de que no estemos a tiempo de facilitarle el servicio realmente esperado.
- Análisis de las Causas. Emplearemos el método de los 5 porqués, para poder definir los aspectos en los que debemos trabajar para evitar la repetición de la situación que produjo la queja.
- Corrección Permanente y Prevención. Del paso anterior obtendremos las conclusiones que nos permitan realizar una estandarización procesos que nos conduzca al mayor control de operaciones y a la minimización de imprevistos.
- Evaluación de la Eficacia. Las medidas anteriores serán evaluadas en función de los resultados esperados con los que se implantaron, analizando de nuevo las causas de la falta de éxito en caso de no obtener los resultados esperados.
- Comunicación y Cierre. Comunicación interna a los implicados en la resolución de la queja o reclamación y a nuestro cliente afectado.

### Sistema de sugerencias de cliente.

Siempre existirá la posibilidad de que nuestros clientes aporten ideas de mejora a través de nuestro buzón de sugerencias. Dichas propuestas serán atendidas y registradas de forma personalizada, añadiendo más información sobre nuestros clientes.

### Encuestas de satisfacción a los clientes.

Al finalizar cada actividad con nosotros el usuario recibirá un sencillo email solicitando la valoración del servicio. Dicha encuesta también será recibida por usuario que formalice una queja o reclamación, para recibir un feedback de nuestro plan de gestión de reclamaciones.

## 5. Plan de Expansión

A partir del quinto año de vida de *Fit4Hours* se contempla la llegada a territorio internacional aprovechando la escalabilidad del modelo. El motivo por el que no se hace antes es porque se prefiere la expansión en España con un crecimiento nacional en distintas ciudades para crear barreras de



entrada ante nuevos competidores. No se descarta realizar una serie de alianzas estratégicas con la competencia en países objetivo para introducirnos en otros mercados.

El método de expansión sería mediante la apertura de una oficina central en cada país nuevo, donde se desplazaría durante unos meses uno de los socios fundadores y se contrataría de forma local a un comercial, que respondería directamente ante la sede central de Madrid. Sus funciones principales serán la búsqueda de nuevos socios, de nuevos espacios y centros deportivos, gimnasios, piscinas, spas, pistas y salas que poder ofrecer a nuestros clientes, en dicha ciudad, para después continuar la expansión a otros centros urbanos del país.

Como la **Comunidad Fit4Hours** es la clave para la unión y el compartir de los usuarios, se prevé crear una **Comunidad** nueva por país con sus foros, artículos, recomendaciones... independiente, por los distintos idiomas, climatología para entrenar al aire libre, hábitos de alimentación, en definitiva por su idiosincrasia.

Al comienzo de la expansión internacional, la tienda de eCommerce se seguiría llevando desde España, pero a medida que se alcanzase un volumen de ventas considerable, se entablaría relación con distribuidores locales de material deportivo con el fin de minimizar costes de envío y plazos de entrega.

Con la expansión internacional de **Fit4Hours**, se pretende hacer el fitness mucho más flexible, que todos sus deportistas puedan disfrutar de los centros deportivos en las ciudades donde esté presente, se beneficien de las aportaciones de una **Comunidad** online local y un eCommerce local de respuesta más ágil.





## 9.- PLAN DE RECURSOS

El plan de recursos de **Fit4Hours** integra los elementos definidos en el plan Comercial y de Operaciones e Implantación en un plan de despliegue e incorporación de recursos humanos y materiales así como la puesta en marcha de los acuerdos de servicio o de colaboración con los agentes externos integrados en la cadena de valor del negocio.

Este plan es el punto de partida que define el ritmo de consumo de los recursos y el ritmo de generación de ingresos.

Analizaremos los distintos recursos y su incorporación cronológica al proyecto para un horizonte de 5 años:

### Personal

Desde el comienzo del proyecto está prevista la contratación de un responsable informático, un teleconcertador y de los responsables Comerciales de la Zona 1 y Zona 2. La razón de esta decisión es debido al carácter estratégico de estos puestos:

- el responsable informático por la creación y mantenimiento del soporte web y de la App (corazón del negocio), los perfiles de las distintas redes sociales, el foro, el área de e-commerce y la plataforma de pago,
- el teleconcertador para el cierre de las visitas de los responsables comerciales
- los responsables comerciales de las Zonas 1 y 2 por en el cierre de contratos con distintos centros e instalaciones deportivas.

A lo largo de este primer año y hacia la mitad del año, está prevista la incorporación del responsable Comercial de la Zona 3 y hacia el último trimestre del año, el Comercial de la Zona 4.

El motivo de esta decisión es para dar servicio rápido por todo el territorio, sobre todo a centros o instalaciones deportivas que forman parte de cadenas o franquicias así como, desde el punto de vista de los deportistas, a grandes corporaciones a nivel nacional.

A lo largo del segundo año, mantendremos la misma estructura aumentando la contratación con un nuevo teleconcertador que refuerce el área comercial y permita el cierre de más visitas para incrementar el número de centros e instalaciones deportivas adheridas.

El tercer año, y en base a los ingresos esperados y al incremento de volumen tanto de las contrataciones de servicios a empresas mediante los tickets benefits, la adhesión de más centros e instalaciones deportivas y el número de deportistas usuarios de la plataforma, estimamos oportuna la contratación de un director general que represente institucionalmente a la marca y a un responsable comercial de la Zona 5, a mitad de año, para servir de enlace permanente y refuerzo en dicha área.

Durante los años 4 y 5 ya no se contrata más gente y se mantiene la estructura.

Todo esto en lo que se refiere a personal propio. Por otro lado y como personal externo, se contratarán los servicios profesionales de un nutricionista y de, al menos, un entrenador personal



que sirvan como asesores en abierto para la **Comunidad Fit4Hours**. Al margen de esta actividad, también trabajarán como asesores personales a los deportistas Premium que demanden este servicio.

Finalmente y en lo que a la dirección del proyecto se trata, la misma se efectuará de manera estricta por los socios fundadores, directamente participando del día a día del proyecto y de todas las decisiones hasta la incorporación del Director General, momento en el que seguirán igualmente al frente del negocio pero desde el punto de vista estratégico.

TRABAJADOR	CONTRATACIÓN																			
	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
PERSONAL PROPIO	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4
Socios fundadores																				
Director General																				
Responsable Comercial Zona 1																				
Responsable Comercial Zona 2																				
Responsable Comercial Zona 3																				
Responsable Comercial Zona 4																				
Responsable Comercial Zona 5																				
Responsable Informático																				
Teleconcertador 1																				
Teleconcertador 2																				
<b>PERSONAL SUBCONTRATADO</b>																				
Nutricionista																				
Entrenador Personal																				

Incorporación de trabajadores al proyecto. Fuente: "FIT4HOURS"

## Instalaciones

El servicio, como ya se ha comentado en el área de Operaciones, se prestará desde la sede en Madrid y los responsables comerciales de zona viajarán permanentemente a las zonas asignadas para el cierre de las contrataciones.

Las oficinas se tendrán en régimen de alquiler desde el primer momento y su contrato incluirá el pago de todos los servicios generales (agua, luz, gas, teléfono, mantenimiento, seguridad y limpieza).

## Equipos

Los ordenadores y los teléfonos estarán en régimen de propiedad.

Los servicios de fotocopiadora y vehículos estarán contratados bajo la modalidad de renting. Los servidores en Amazon, se tendrán en alquiler desde el primer momento.

La contratación de las licencias de los equipos se hará desde el primer momento al igual que la contratación de los servicios de la pasarela de pago que serán un gasto permanente.

La contratación de los servicios de Podio será gratuita el primer año se pagará una cuota de 14,00€/empleado y año.

La flota de vehículos está prevista en tantas unidades como responsables Comerciales vayan contratándose ampliándose hasta 6 el tercer año con la incorporación del Director General y el último responsable comercial de Zona 5.

## Materiales

La inversión en materiales, dada nuestra actividad es escasa.



Se tendrá a disposición dosieres publicitarios habitualmente para repartir en las visitas comerciales.

Los Business Tickets se intentarán que tengan formato electrónico a partir del tercer año, mientras tanto y como elemento de captación y marketing, se harán impresiones en papel de los mismos durante los 2 primeros años.

Finalmente y con el objetivo de cubrir los eventos deportivos y causar mayor impacto hasta adquirir renombre en el sector, se tendrá un volumen muy pequeño y puntual de merchandising para ser utilizado durante los eventos deportivos que se promocionen, tales como camisetas, mochilas de tela, gorras, ...

En este apartado no se incluye la venta online de material deportivo que se promoció ya que no será un material que tenga en stock sino que se irá comprando bajo demanda.

## Actividades

En la figura siguiente puede verse el calendario de actividades programadas.

ACTIVIDAD	AÑO 1												AÑO 2												AÑO 3												AÑO 4												AÑO 5												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Constitución de la empresa	█																																																												
Registro de la marca	█																																																												
Contratación oficinas y otros servicios																																																													
Contratación de servidores - Amazon																																																													
Contratación del dominio Web																																																													
Contratación pasarela de pago																																																													
Creación contenidos																																																													
Merchandising publicitario																																																													
Actividad Comunidad FIT4HOURS																																																													
Actividad comercial centros e inst. deportivas																																																													
Actividad comercial business tickets																																																													
Contactos con firmas deportivas																																																													
Actividad contratación servicios FIT4HOURS																																																													
Control de la calidad del servicio ofertado																																																													
Eventos deportivos																																																													
Master Clases																																																													

Cronograma de actividades. Fuente: "FIT4HOURS"

Comenzando por orden, durante el primer mes trabajaremos en la constitución de la empresa, en la contratación del dominio web, el registro de la marca, la contratación de los servidores en Amazon, en la creación de los contenidos de los dosieres informativos utilizados en las visitas a los clientes, los Business Tickets y en la elaboración de los primeros contenidos web (definición y estructura de la plataforma web, formularios de alta, contenidos,...).

La creación de la plataforma hemos valorado que nos lleve dos meses hasta alcanzar un desarrollo adecuado que nos permita empezar a funcionar y tener la primera toma de contacto con los usuarios.

Durante este periodo y en paralelo, procederemos a la contratación de los servicios de una pasarela de pago segura.

Esta pasarela es muy importante en la medida que los servicios que se prestan se contratarán y pagarán mediante medios electrónicos.

Llegado este punto, y con la intención de generar adeptos mientras se cierran los primeros contratos con instalaciones deportivas o empresas, se comenzará a generar actividad en la **Comunidad Fit4Hours**, es por ello que se contratan los servicios del nutricionista y el técnico deportivo (personal trainer).



Además, como entre nuestros servicios está el asesoramiento Premium (servicio de pago) a los deportistas que lo deseen (previo pago), esta contratación es muy importante desde los inicios con la intención de ganar en popularidad debido al servicio altamente profesional que deseamos prestar.

La actividad comercial comenzará a andar desde el primer momento una vez se haya concretado el contenido de los dossieres y pese a que a la plataforma **Fit4Hours** le falte todavía muy poco (se presentará la versión en pruebas). Se visitarán inicialmente los centros e instalaciones deportivas de Zona 1 y 2 (centros públicos, gimnasios,...) haciendo énfasis sobre todo en las cadenas y franquicias de gimnasios ya que, en la medida en que se vayan adhiriéndose, es muy probable que se cierren contratos en otras áreas geográficas y comenzar la expansión por la península a una velocidad mayor que la prevista inicialmente.

En paralelo y por segmentación de producto, también llevaremos a cabo una actividad comercial muy intensa con las empresas promocionales de bonos descuento (Business tickets) con el mismo objetivo que el ya comentado para las instalaciones deportivas, conseguir clientes.

El cierre de un acuerdo efectivo y rápido con las empresas de bonos descuento es fundamental y estratégico ya que nos permitiría de manera muy rápida acceder a un mercado muy grande con muchas posibilidades de generar negocio a gran velocidad.

Así mismo y en lo que se refiere a la captación de profesionales independientes a futuro, el motivo es ofrecer sus servicios a aquellos clientes interesados en contactar con entrenadores personales titulados de su zona. Su contratación se haría por horas igual que la de otros servicios, tal como una hora de spinning o una hora de natación.

Los contactos con firmas deportivas se llevarán a cabo también en los primeros meses, no tanto porque vendemos a través de nuestra web sus artículos, que pudiera quedar para meses siguientes, sino para que incluyan publicidad suya en nuestra web y así ganar dinero desde los inicios.

Los cierres de los primeros contratos con las instalaciones y centros deportivos, con precios muy competitivos, por ser los primeros clientes se esperan al mes siguiente después de haber iniciado los contactos comerciales.

Finalmente y para terminar las valoraciones públicas de los primeros usuarios se llevarían a cabo después de la contratación de las primeras actividades por parte de los usuarios finales de las instalaciones. Este ranking para nosotros es muy importante y en la medida que los servicios o el trato en alguna de las instalaciones no fuera satisfactorio, la eliminaremos de nuestra cartera.

Los eventos deportivos serán los últimos en llevarse a cabo y su programación está, sobre todo, focalizada en llamar la atención en aquellos periodos de más adhesiones al gimnasio tal como después de navidad, antes del verano o después de las vacaciones.

De todos modos como complemento, y en paralelo, se organizarán Master Classes en el Retiro dos veces al mes.



La expansión del proyecto en el ámbito internacional está prevista a partir del año 5 una vez consolidada la experiencia en España y después de haber valorado los aspectos que mejor han funcionado y evaluar las posibles adaptaciones a un nuevo entorno.



## 10.- PLAN FINANCIERO

Una vez expuesto nuestro plan de negocio en los apartados anteriores de esta memoria, y detallados los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo, vamos a centrarnos ahora en el plan económico- financiero. Definiremos la estructura financiera necesaria para la viabilidad del negocio y calcularemos la rentabilidad esperada.

Objetivos:

1. Exponer la información económica y financiera de **Fit4Hours** durante los primeros cinco años de vida. Proyectando y analizando el futuro a cinco años.
2. Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente se prevean necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
3. Identificar las fuentes de financiación a las que se puedan recurrir, tanto propias como ajenas, para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.
4. Aportar información para poder analizar y monitorizar la actividad de la empresa. Estos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto y sus estados futuros, quedando reflejado en:
  - o Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.
  - o Estado de Flujos de Efectivo previsional.
  - o Balance de situación previsional.
  - o Cuestiones relativas a las obligaciones fiscales
  - o Análisis de los Ratios Financieros
  - o Break Even Point
  - o Indicadores principales de gestión (KPI)
  - o Análisis de sensibilidad ante escenario pesimista

### Modelo Económico Base

El modelo de negocio de **Fit4Hours** se basa en ofrecer a nuestros usuarios la posibilidad de realizar actividades deportivas en modo de pago por uso, es decir, sin necesidad de pagar cuotas a un gimnasio o centro deportivo todos los meses, sin tener la obligación de ir al mismo centro deportivo siempre y teniendo la posibilidad de hacerlo como y donde quieras:

#### a. Ingresos

Las vías de generación de ingresos de FIT4HORUS provienen de las 3 líneas de actividad explicada anteriormente en el plan de marketing y ventas:



- **Pases GYM:** Es la actividad de partida de nuestra plataforma y primera fuente de captación de usuarios. Se establecerán acuerdos de colaboración con gimnasios para proporcionar a los usuarios los espacios disponibles para poder realizar su actividad deportiva de manera flexible sin horarios ni cuotas. Hipótesis (Plan de ventas)
- **Tickets Benefits.** A través de este servicio FIT4HORUS pretende extender el modelo de retribución flexible que numerosas empresas ofrecen para sus empleados en gastos habituales como comida, transporte, guardería, etc. estando exento de tributación hasta un cierto límite. **Fit4Hours** ofrece su cartera de gimnasios colaboradores para que las empresas pongan a disposición de sus empleados como retribución flexible y fomenten la vida sana y actividad deportiva como planteamiento social responsable.

Según la normativa actualmente vigente, los Tickets Empresas **Fit4Hours** ofrecerían por cada empleado hasta 500 euros exentos de pago del IRPF para utilizar en la red de establecimientos colaboradores y servicios asociados. La comisión de **Fit4Hours** será 10% a sus gimnasios colaboradores por poner a su disposición nuevos usuarios a través de este servicio.

- **Servicios Premium y eCommerce (Comunidad F4H):** La Comunidad de usuarios de **Fit4Hours** podrá disponer a través de la plataforma de servicios de asesoramiento deportivo y fomento de la vida sana por medio de especialistas colaboradores. Incluye además la comunidad de usuarios con la que realizar actividades deportivas y participación en foros. El acceso a todas las prestaciones de la comunidad tendrá un servicio Premium con coste adicional.

Otro de los aspectos contemplados será una tienda online para adquirir el equipamiento y material deportivo al mejor precio, con ventajas y descuentos adicionales para los usuarios Premium.

Dado el número de usuarios que utilizarán nuestra web así como visitantes esporádicos a medida que **Fit4Hours** vaya siendo una realidad asentada, también se contempla la posibilidad de obtener ingresos adicionales por publicidad, pero no será una fuente importante ni prioridad ya que primará por encima de todo una experiencia de usuario lo más agradable posible.

En cuanto a otros ingresos, se han analizado las opciones de subvención y por las características del negocio y los condicionantes necesarios no se han considerado para la puesta en marcha del proyecto.

El estudio de mercado realizado en el que se analizó tanto de gimnasios como deportistas. Según este estudio y como quedaba reflejado en el plan de marketing:



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pases Gym</b>					
Pases Anuales por Gimnasio	50	50	60	65	65
Usos Totales Año*	5.000	21.000	36.000	52.000	55.250
Comisión Fit4Hour	3	3	3,0	3,5	3,5
<b>Total Ingresos Pases</b>	<b>15.000 €</b>	<b>63.000 €</b>	<b>108.000 €</b>	<b>182.000 €</b>	<b>193.375 €</b>
<b>Tickets Benefits</b>					
Nº Empresas	60	120	190	230	280
Tickets por empresas	30	35	35	40	40
Usuarios	1.800	4.200	6.650	9.200	11.200
Comisión Fit4Hour Tickets	50	50	50,0	50,0	50,0
<b>Total Ingresos Tickets</b>	<b>90.000 €</b>	<b>210.000 €</b>	<b>332.500 €</b>	<b>460.000 €</b>	<b>560.000 €</b>
<b>Servicios/Material Deportivo (Comunidad F4H)</b>					
Venta total Web Material	11.500	31.500	51.250	72.000	83.625
Asesoramiento Premium (Fisio, nutrición)	2.300	6.300	10.250	14.400	16.725
Publicidad	350	1.470	2.520	3.640	3.868
<b>Total Ingresos Comunidad</b>	<b>14.150 €</b>	<b>39.270 €</b>	<b>64.020 €</b>	<b>90.040 €</b>	<b>104.218 €</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>119.150 €</b>	<b>312.270 €</b>	<b>504.520 €</b>	<b>732.040 €</b>	<b>857.593 €</b>

Consideremos este escenario prudente en función del mercado realizado basado en encuestas a potenciales usuarios y entrevistas con gimnasios que nos hacen considerar las siguientes hipótesis:

- Por cada gimnasio perteneciente a la red **Fit4Hours** habrá una media de 50 usos anuales los dos primeros años, 60 el tercero y 65 los dos siguientes. Estos usos son independiente al uso de Tickets Benefits.
- Al menos un diez por ciento de los usos de Pases serán por usuarios recurrentes y fidelizados en la red **Fit4Hours**
- Por cada empresa captada se establece un objetivo de 30 trabajadores beneficiarios de tickets benefits en el primer año, siendo 35 los dos siguientes y 40 el cuarto y el quinto.

Los ingresos de la Comunidad vienen determinados por el número de usuarios de totales de **Fit4Hours**:

- 5% Usuarios Premium
- 5 euros gasto medio por usuario en nuestra tienda online.

El ingreso de todas las ventas se realizará al contado mediante sistema de pago seguros por la web o aplicación móvil.

## b. Gastos

De acuerdo con el plan de operaciones y recursos, para poner en marcha la actividad de **Fit4Hours** y su desarrollo posterior comprende las siguientes necesidades de gastos.





Coste de ventas	8.280	22.680	36.900	51.840	60.210
Proveedores Servicios Freelance	1.380	3.780	6.150	8.640	10.035
Material Deportivo - Venta Online	6.900	18.900	30.750	43.200	50.175
<b>Marketing</b>	<b>5.800</b>	<b>20.000</b>	<b>23.045</b>	<b>26.891</b>	<b>30.872</b>
Elaboración de contenidos dossiers informativos, fliers, business tickets, ...	1.000	3.000	3.045	3.091	3.152
Organización de eventos deportivos (2 veces al mes sesion gratis entreno en retiro) Faltan carreras	1.500	5.000	6.000	7.000	7.000
Merchandasing ( 200 camisetas a 4€, 200	1.500	5.000	5.000	5.000	5.000
Soportes publicitarios o posters	1.000	5.000	7.000	9.800	13.720
Otros: agencia	800	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Estructura</b>	<b>53.366</b>	<b>35.619</b>	<b>55.936</b>	<b>76.120</b>	<b>84.324</b>
Asesoría Externa	3.575	9.368	15.136	21.961	25.728
Alquiler	2.700	2.728	2.769	2.810	2.866
Web - Aplicaciones Informaticas	40.000	15.000	25.387	36.429	39.554
Renting Vehiculos	4.400	4.400	6.600	6.600	6.600
Impuestos y tasas	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Contingencias	1.192	3.123	5.045	7.320	8.576
ETT					
<b>Personal</b>	<b>153.450</b>	<b>235.620</b>	<b>337.429</b>	<b>441.799</b>	<b>455.053</b>
Sueldos y salarios	116.250	178.500	260.598	345.363	355.724
Seguridad social	37.200	57.120	76.831	96.436	99.329

- **Proveedores:** Aquí se incluirán los costes incurridos en la provisión de servicios de la plataforma como contratación gimnasios y costes de personal freelance y asesores de la comunidad Premium. El pago se realizará a 30 días.
- **Marketing:** En una plataforma como *Fit4Hours* es primordial disponer de una masa crítica de usuarios por lo que promoción de la aplicación y sus actividades jugará un papel fundamental. *Fit4Hours* apostará decididamente por acciones de comunicación y promoción. (Ver Plan de Marketing y Operaciones)
- **Estructura:** Aquí se incluyen todos los gastos necesarios para llevar a cabo las actividades contempladas en el plan de operaciones:
  - **Web y desarrollos informáticos:** El punto clave de partida de nuestro negocio es una web y aplicación para teléfono móvil rompedora, segura y fácil de usar que atraiga al mayor número de usuarios a la comunidad de deportistas *Fit4Hours* y a todas las posibilidades que ofrecen nuestra red de establecimiento asociados y asesores.

El desarrollo se llevará a cabo durante el primer año de actividad estando disponible en su versión definitiva a mitad de año. El diseño previo y funcionalidades ya ha sido definido.

Para el desarrollo, puesta en funcionamiento y mantenimiento tanto de la aplicación como de la web es cual se han estimado una serie de gastos en los siguientes conceptos:



- Contratación servidores Amazon.
  - Desarrollo página web.
  - Desarrollo y actualización de la App Android e IOS.
  - Posicionamiento SEO.
  - Contratación de una plataforma de pago segura.
  - Software Podio (Licencias – Capex).
- o **Alquileres**: las oficinas centrales se establecerán en Madrid. Los responsables de zona fuera de Madrid trabajaran desde sus domicilios.
  - o **Renting Vehículos**: se equipará de un vehículo a cada responsable de zona para llevar a cabo sus tareas comerciales.
  - o **Impuestos y tasas** acaecidas durante la actividad, incluyendo el inicio y puesta en marcha de negocio
  - o **Asesoría Externa** para gestión contable y tributaria.
  - o **Gastos adicionales** contemplados ante eventuales contingencias.
- **Personal**: La estructura de personal óptima para llevar a cabo las tareas previstas y la gestión adecuada del negocio es la siguiente:
    - o La dirección general, administración y finanzas y dirección de ventas será asumida por los fundadores sin asignación de salario en los primeros dos años de actividad de la empresa. A partir del 3 año ante el aumento de la actividad, las funciones más operativas serán delegadas en un director general de negocio para toda España.
    - o **Responsable informático**: al ser una actividad core, se contratará desde el lanzamiento del negocio un informático con experiencia en la gestión de negocios de plataforma que coordinará la actividad y el tráfico de usuarios.
    - o **Responsable de captación de gimnasios, empresas y usuarios por zona**. El calendario de incorporación por zona según el plan comercial y de marketing es el siguiente:
      - ZONA 1 – Centro: Inicio de la actividad Año 1.
      - ZONA 2 – Levante: Inicio actividad Año 1.
      - ZONA 3 - Norte: Segundo Semestre Año 1.
      - ZONA 4 – Andalucía e Islas Cuarto Trimestre Año 1.
      - ZONA 5 – Norte de España Tercer año (segundo semestre).
    - o **Teleconcertadores**: Apoyo a la actividad comercial en la concertación de visitas y operaciones de venta. Se prevé un concertador desde el inicio de la actividad y otro

adicional a partir del segundo año. El salario bruto para estos empleados será de 15.000 euros incluyendo incentivos.

Puesto	AÑO 1						
	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL		
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste
<b>Dirección- Socios</b>							
CEO - Fundadores	1			Fijo			0
<b>Mandos Intermedios</b>							
Responsable Informatico	1	25.000		Fijo	25.000	8.000	33.000
Responsable Zona 1	1	25.000	15%	Fijo	28.750	9.200	37.950
Responsable Zona 2	1	25.000	15%	Fijo	28.750	9.200	37.950
Responsable Zona 3	1	12.500		Fijo	12.500	4.000	16.500
Responsable Zona 4	1	6.250		Fijo	6.250	2.000	8.250
<b>Personal</b>							
Teleconcertadores	1	15.000	0%	Fijo	15.000	4.800	19.800
<b>TOTAL</b>					<b>116.250</b>	<b>37.200</b>	<b>153.450</b>

Puesto	AÑO 2						
	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL		
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste
<b>Dirección- Socios</b>							
CEO - Fundadores	1			Fijo			0
<b>Mandos Intermedios</b>							
Responsable Informatico	1	25.500		Fijo	25.500	8.160	33.660
Responsable Zona 1	1	25.500	20%	Fijo	30.600	9.792	40.392
Responsable Zona 2	1	25.500	20%	Fijo	30.600	9.792	40.392
Responsable Zona 3	1	25.500	20%	Fijo	30.600	9.792	40.392
Responsable Zona 4	1	25.500	20%	Fijo	30.600	9.792	40.392
<b>Personal</b>							
Teleconcertadores	2	15.300	0%	Fijo	30.600	9.792	40.392
<b>TOTAL</b>					<b>178.500</b>	<b>57.120</b>	<b>235.620</b>

Puesto	AÑO 3						
	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL		
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste
<b>Dirección- Socios</b>							
CEO-Fundadores	1			Fijo			0
Director General	1	45.000	30%	Fijo	58.500	12.160	70.660
<b>Mandos Intermedios</b>							
Responsable Informatico	1	26.010	10%	Fijo	28.611	9.156	37.767
Responsable Zona 1	1	26.010	20%	Fijo	31.212	9.988	41.200
Responsable Zona 2	1	26.010	20%	Fijo	31.212	9.988	41.200
Responsable Zona 3	1	26.010	20%	Fijo	31.212	9.988	41.200
Responsable Zona 4	1	26.010	20%	Fijo	31.212	9.988	41.200
Responsable Zona 5	1	13.005	10%	Fijo	14.306	4.578	18.883
<b>Personal</b>							
Teleconcertadores	2	15.606	10%	Fijo	34.333	10.987	45.320
<b>TOTAL</b>					<b>260.598</b>	<b>76.831</b>	<b>337.429</b>

Puesto	AÑO 4 - 5*							
	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste	
<b>Dirección- Socios</b>								
CEO-Fundadores	1			Fijo				0
Director General	1	50.000	30%	Fijo	65.000	12.160		77.160
<b>Mandos Intermedios</b>								
Responsable Informatico	1	35.000	10%	Fijo	38.500	12.160		50.660
Responsable Zona 1	1	35.000	20%	Fijo	42.000	12.160		54.160
Responsable Zona 2	1	35.000	20%	Fijo	42.000	12.160		54.160
Responsable Zona 3	1	35.000	20%	Fijo	42.000	12.160		54.160
Responsable Zona 4	1	35.000	20%	Fijo	42.000	12.160		54.160
Responsable Zona 5	1	35.000	10%	Fijo	38.500	12.160		50.660
<b>Personal</b>								
Teleconcertadores	2	16.074	10%	Fijo	35.363	11.316		46.679
<b>TOTAL</b>					<b>345.363</b>	<b>96.436</b>		<b>441.799</b>

\*Se aplicará una subida del IPC del año 4 al año 5.

El gasto de personal representará la principal partida, ya que tratamos de dotar a nuestro negocio de un fuerte componente comercial y de conocimiento a través de campañas de marketing al contrario que nuestra competencia directa en España.

## Plan de inversiones y financiación

### c. Inversiones

Dado que la mayor parte de los costes de la empresa son gastos, y no se realizan compras de activos de ningún tipo, el único plan de inversiones está relacionado con el equipamiento informático, software y mobiliario de nuestras oficinas centrales necesario para la prestación del servicio y el acondicionamiento de las instalaciones físicas.

Se indica a continuación las inversiones previstas en los cinco previstos de actividad y el plan de amortizaciones:

<b>Inversiones esperadas</b>	<b>Inversión</b>	<b>Plazo</b>	<b>Amort. Anual</b>		
Equipamiento informático	3.500	5	años	700	
Acondicionamiento oficina/mobiliario	3.500	10	años	350	
Licencias	8.000	5	años	1.600	
Equipamiento Informatico (tercer año)	2.000	5	años	400	
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Dotaciones Depreciaciones</b>					
Activo intangible	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Equipamiento informático	700	700	1.100	1.100	1.100
Oficina mobiliario	350	350	350	350	350
<b>Dotación depreciación total</b>	<b>2.650</b>	<b>2.650</b>	<b>3.050</b>	<b>3.050</b>	<b>3.050</b>
<b>Valor neto contable</b>					
Coste de adquisición	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>17.000</b>	<b>17.000</b>	<b>17.000</b>
Depreciación acumulada	<b>-2.650</b>	<b>-5.300</b>	<b>-8.350</b>	<b>-11.400</b>	<b>-14.450</b>
<b>Valor neto contable</b>	<b>12.350</b>	<b>9.700</b>	<b>8.650</b>	<b>5.600</b>	<b>2.550</b>
<b>Flujo anual de inversiones</b>					
<b>Capex</b>	<b>15.000</b>		<b>2.000</b>		

#### d. Plan de financiación

Los fondos necesarios para la puesta en marcha de la actividad **Fit4Hours** se obtendrán por parte de las aportaciones del equipo fundador en una cuantía total de 60.000 euros. Otros 75.000 euros necesarios serán aportados a través de un préstamo participativo de la Empresa Pública de Innovación (ENISA) que en su cartera de proyectos contempla la línea Jóvenes Emprendedores. Las condiciones son las siguientes:

- Tipo de interés: 1er tramo Euribor + 3,25%; 2º tramo: con un límite máximo establecido de acuerdo con el rating de la operación hasta un máximo de 6%.
- Comisión apertura del 0,5%.
- Vencimiento máximo de 4 años.
- Comisión de amortización anticipada: equivalente al importe que la cantidad amortizada anticipadamente hubiese devengado en concepto de segundo tramo de intereses si se hubiese amortizado en los términos previstos inicialmente.
- Carencia de principal de 1 año.
- Amortización mensual de intereses y principal.
- Sin garantías.

Por otro lado para las necesidades puntuales de tesorería puede ser necesaria la disposición de una línea de crédito, aunque en principio se espera generar caja suficiente a partir del segundo año para poder frente a los compromisos adquiridos.

## Análisis Económico-Financiero

Una vez definida la estructura de ingresos y gastos, así como el plan de inversiones y financiación a continuación se exponen los estados financieros, ratios e indicadores de gestión que reflejan la solidez y viabilidad del proyecto planteado



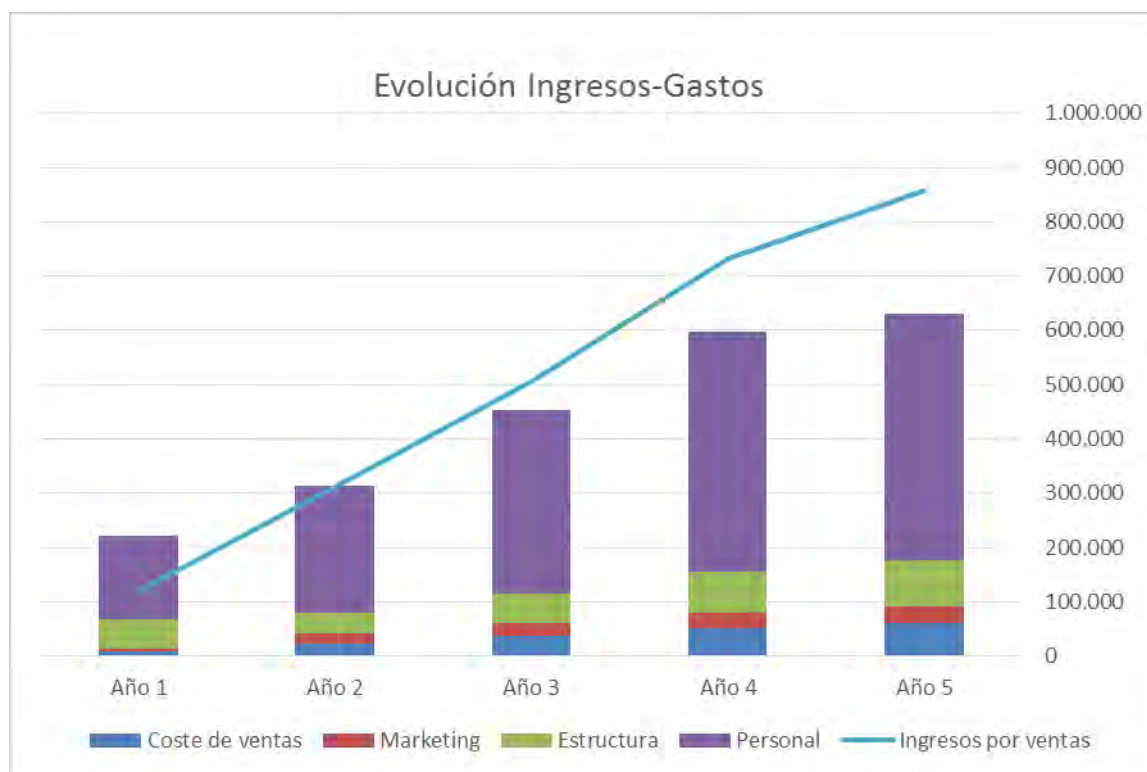
## Estados Financieros

## Cuentas Pérdidas y Ganancias – Resultados Previsionales

CUENTA DE PYG PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	119.150	312.270	504.520	732.040	857.593
Subvención de explotación					
Coste de ventas	8.280	22.680	36.900	51.840	60.210
Margen operativo	110.870	289.590	467.620	680.200	797.383
Gastos de explotación	215.266	293.889	419.460	547.861	573.300
Marketing	5.800	20.000	23.045	26.891	30.872
Estructura	53.366	35.619	55.936	76.120	84.324
Personal	153.450	235.620	337.429	441.799	455.053
Depreciaciones	2.650	2.650	3.050	3.050	3.050
Beneficio operativo BAI	-104.396	-4.299	48.160	132.339	224.083
Ingresos financieros	577	873	2.652	7.401	13.749
Gastos financieros	3.122	2.747	3.375	3.375	0
Beneficio antes impuestos BAI	-106.940	-6.172	47.436	136.365	237.832
Impuesto sociedades	-32.082	-1.852	14.231	40.910	71.350
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>-74.858</b>	<b>-4.320</b>	<b>33.205</b>	<b>95.456</b>	<b>166.482</b>

Al estar basado nuestro modelo negocio en comisión por servicios, hay un elevado margen mientras que son los gastos de personal la principal partida, dado que se pretende dotar al negocio de fuerza de venta y marketing para el conocimiento de usuarios en las zonas objetivos.

A partir del segundo ejercicio ante el aumento del grado de conocimiento por la actividad comercial y despliegue definitivo del negocio en las cuatro zonas consideradas clave se espera un aumento sustancial de los ingresos que logre compensar los gastos, aunque el resultado final depare unas pequeñas pérdidas. El tercer año es vital para el asentamiento del negocio se espera un beneficio que compense en gran las pérdidas de los años anteriores.



### Estado de Flujos de Caja Previsionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Entradas</b>	<b>279.749</b>	<b>378.720</b>	<b>613.121</b>	<b>893.169</b>	<b>1.051.436</b>
Aportaciones socios	60.000				
Préstamo Participativo (principal)	75.000				
Linea Credito / Préstamo cp		0			
Cobro de ventas	144.172	377.847	610.469	885.768	1.037.687
Subvención					
Inversión Financiera	577	873	2.652	7.401	13.749
Devolución IVA					
<b>Salidas</b>	<b>249.624</b>	<b>364.736</b>	<b>553.837</b>	<b>734.863</b>	<b>839.831</b>
Dividendos					32.164
Intereses Préstamo	3.122	2.747	3.375	3.375	0
Devolución Prestamos		25.000	25.000	25.000	
CAPEX	18.150		2.420		
Pagos a proveedores	74.902	93.662	136.479	183.494	210.197
Pago IVA		7.708	49.134	81.194	121.210
Pago IS				0	21.207
Nominas y SS	153.450	235.620	337.429	441.799	455.053
Neto movimientos Tesorería	<b>30.125</b>	<b>13.984</b>	<b>59.284</b>	<b>158.307</b>	<b>211.605</b>
Saldo Tesorería	<b>30.125</b>	<b>44.109</b>	<b>103.393</b>	<b>261.700</b>	<b>473.305</b>

Balances Previsionales

		<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
		<b>Activo</b>	<b>74.557</b>	<b>87.743</b>	<b>131.746</b>	<b>267.300</b>	<b>475.855</b>
Activo fijo	AF	Activos fijos (coste adquisición)	15.000	15.000	17.000	17.000	17.000
	AF	Depreciación acumulada	-2.650	-5.300	-8.350	-11.400	-14.450
Activo circulante	AC	Existencias materiales	0	0	0	0	0
	AC	Clientes	0	0	0	0	0
	AC	HP IVA compensar / devolver	0				0
	AC	Crédito fiscal / Escudo fiscal	32.082	33.934	19.703	0	0
	AC	Inversión financiera	19.245	29.109	88.393	246.700	458.305
AC	Tesorería	10.880	15.000	15.000	15.000	15.000	
		<b>Pasivo</b>	<b>74.557</b>	<b>87.743</b>	<b>131.746</b>	<b>267.300</b>	<b>475.855</b>
Recursos perm.	FP	Capital social	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	FP	Reserva legal					4.948
	FP	Reserva voluntaria					12.371
	FP	BDI	-74.858	-4.320	33.205	95.456	166.482
	FP	Perdidas Acumuladas		-74.858	-79.178	-45.973	
FP	Prestamo Participativo	75.000	50.000	25.000	0	0	
Pasivo circ	PC	Recursos ajenos CP		0			
	PC	Proveedores	6.708	7.787	11.525	15.400	17.445
	PC	HP acreedora IVA a ingresar	7.708	49.134	81.194	121.210	143.259
	PC	HP acreedora por IS			0	21.207	71.350

Gracias a la aportación de los socios y al préstamo participativo no se esperan tensiones de tesorería relevantes en los primeros años, habiendo incluso excedente. Una vez devuelto el préstamo en el cuarto año, el negocio genera suficiente tesorería para poder hacer frente a sus compromisos. En el quinto año una vez compensada perdidas y dotado de reserva legal y voluntaria se empezará a repartir dividendos. La disposición de efectivo y la ausencia de deuda permitirán a partir del año 6 poder acometer una expansión del negocio y seguir generando valor al accionista. Un negocio de plataforma basado en servicio, la escasez de activo fijo hace que la estructura del negocio recaiga principalmente en el disponible que esperamos que aumente de manera paulatina en los cinco años del ejercicio.

Por su condición de préstamo participativo la aportación de ENISA se considera como capital. A pesar de la reducción de los Fondos Propios, la sostenibilidad de la empresa no corre peligro acorde con los resultados previstos y el plan de tesorería.

<b>ACTIVO</b>	<b>74.557</b>	<b>87.743</b>	<b>131.746</b>	<b>267.300</b>	<b>475.855</b>
FIJO	12.350	9.700	8.650	5.600	2.550
EXISTENCIAS	0	0	0	0	0
REALIZABLE	32.082	33.934	19.703	0	0
DISPONIBLE	30.125	44.109	103.393	261.700	473.305
<b>PASIVO</b>	<b>74.557</b>	<b>87.743</b>	<b>131.746</b>	<b>313.273</b>	<b>475.855</b>
FONDOS PROPIOS	60.142	30.822	39.027	155.456	243.801
EXIGIBLE LP	0	0	0	0	0
EXIGIBLE CP	14.415	56.921	92.719	157.817	232.053

En cuanto al estado origen y aplicación de fondos, el plan financiero previsto prevé la disposición de efectivo para acometer la expansión de negocio a partir de 6 años con origen en los fondos propios



y el exigible a corto (proveedores y hacienda pública) y en menor medida de la reducción de activo no líquido.

	Año 1	Año 5	Origenes	%	Aplicaciones	%
			<b>518.179,32</b>		<b>518.179,32</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>74.557,39 €</b>	<b>475.854,67 €</b>				
FIJO	12.350,00 €	2.550,00 €	9.800	2%		
EXISTENCIAS	- €	- €	0	0%	0	0%
REALIZABLE	32.082,04 €	- €	32.082	6%		
DISPONIBLE	30.125,34 €	473.304,67 €			443.179	86%
<b>PASIVO</b>	<b>74.557,39 €</b>	<b>475.854,67 €</b>				
FFPP	60.000,00 €	77.319,02 €	17.319	3%		
PRESTAMO PARTICIPATIVO ENISA	75.000,00 €				75.000	
RESULTADOS	- 74.858,10 €	166.482,41 €	241.341			
EXIGIBLE CP	14.415,48 €	232.053,23 €	217.638	42%		

## Fiscalidad

Las obligaciones fiscales de la actividad de *Fit4Hours* comprenden, como toda sociedad privada con ánimo de lucro el impuesto de sociedades, y la liquidación del Impuesto de Valor Añadido correspondiente a la diferencia entre en IVA soportado en los pagos a proveedores y el repercutido a clientes por la comisión de servicios proporcionados.

## Impuesto Sociedades

Beneficio antes impuestos BAI	-106.940	-6.172	47.436	136.365	237.832
Impuesto sociedades	-32.082	-1.852	14.231	40.910	71.350
Beneficio después impuest. BDI	-74.858	-4.320	33.205	95.456	166.482
Credito/escudo fiscal (balance)	32.082	33.934	19.703	0	0
Deuda tributaria (balance)				21.207	71.350

## Impuesto sobre el Valor Añadido

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Compras</b>					
Costes Ventas	8.280	22.680	36.900	51.840	60.210
Costes Marketing	5.800	20.000	23.045	26.891	30.872
Costes Estructura	53.366	35.619	55.936	76.120	84.324
Total compras anuales	67.446	78.299	115.881	154.851	175.406
<b>Hacienda pública IVA</b>					
IVA repercutido ventas	25.022	65.577	105.949	153.728	180.094
IVA soportado compras	14.164	16.443	24.335	32.519	36.835
IVA Inversión (soportado)	3.150		420		
IVA repercutido - soportado	7.708	49.134	81.194	121.210	143.259
IVA "a compensar"					
IVA "a ingresar"	7.708	49.134	81.194	121.210	143.259

## Análisis Punto Muerto

Dada la naturaleza de nuestro proyecto (multiservicio y a través de comisiones por intermediación) resulta casi imposible poder determinar a partir de qué nivel de usuarios nuestra



actividad alcanza el punto de equilibrio. No obstante y a efectos de aproximación para tener una referencia que pueda servir a posibles interesados, se ha procedido a hacer una simulación calculando el número de usuarios que cubre los gastos operativos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Operativos Totales	220.896	313.919	453.310	596.651	630.460
ARPU Ponderado Usuarios Pases/Benefits	15,44	10,83	10,33	10,49	11,34
Break Even Point (Nº Usuarios)	14.306	28.977	43.890	56.877	55.608

## Análisis de Ratios

Una vez aportado la información de los estados financieros previsionales, el análisis económico financiero se completa con los ratios que muestran la relación entre diferentes partidas de cara a valorar la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad del negocio. Por las características de *Fit4Hours* se han considerado como más relevantes los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Tesorería	4,32	1,37	1,33	1,66	<b>2,04</b>
Acid Test	2,09	0,77	1,12	1,66	<b>2,04</b>
ROI					<b>47%</b>
ROE					<b>68%</b>
TIR					<b>43%</b>
Pay-Back	<b>3,1 año</b>				

La evolución de los ratios de tesorería y Acid Test certifica que no habrá tensiones de tesorería reseñables en la fase de expansión y asentamiento del negocio. En cuanto a la rentabilidad económica (ROI) al quinto año se roza el 50% mientras que la rentabilidad financiera está alrededor del 70% lo que refleja que en caso de cumplirse las previsiones *Fit4Hours* en una buena oportunidad para el inversor.

No se han considerado ratios de deuda ya que todo el endeudamiento a largo plazo contemplado es a través de préstamos participativo por ENISA que se devolverá en el año 4. Al ser participativo computa como capital aunque a efectos de la previsión financiera se comporta como un crédito normal, si bien con sustanciales ventajas con respecto a condiciones normales de mercado.

## Indicadores de Gestión (Kpi's)

Se muestran a continuación ejemplos de Kpi's que serán tomados en consideración para un adecuado control de gestión de *Fit4Hours*:

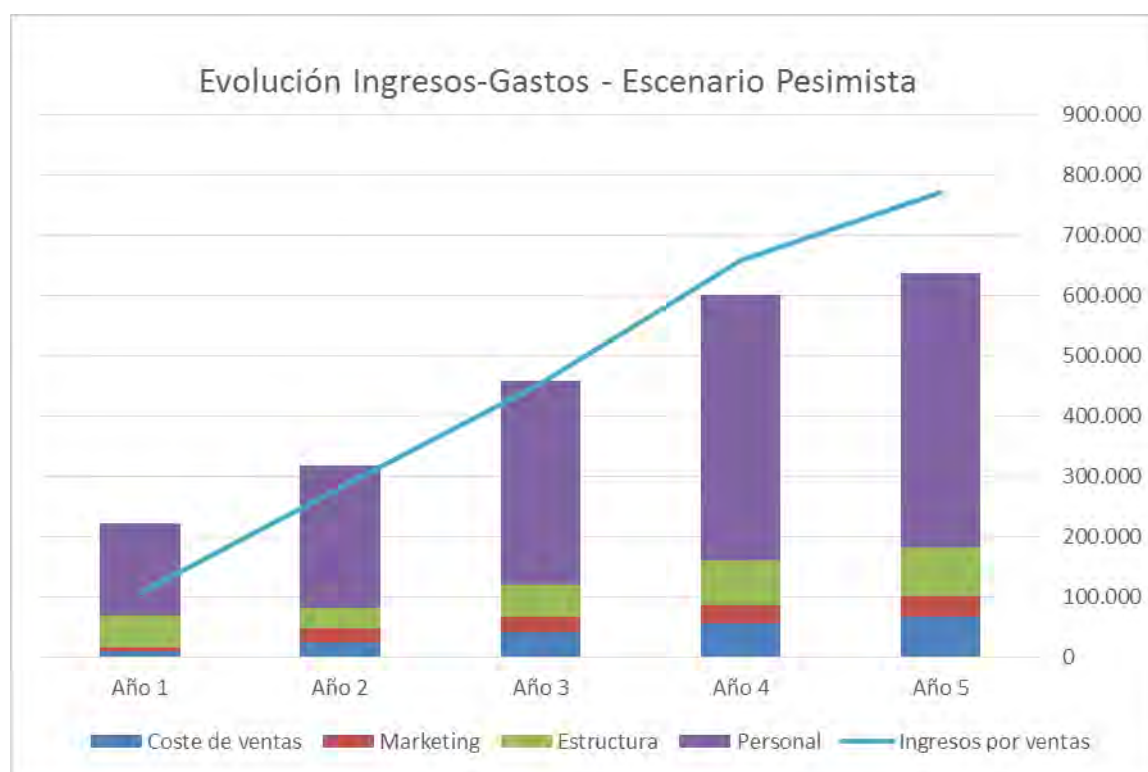


Nombre KPI	Descripción	Tipo de Indicador	Destinatarios
Usuarios por Gimnasio	Nº usuarios pases y/o tickets que utilizan un mismo gimnasio	Dimensionamiento	Responsable de Zona
Ingresos por usuario	Ingresos obtenido por cuenta de usuario por pases y comunidad	Dimensionamiento	Dirección General Responsable de Zona
Usuarios por Empresa	Usos de los servicio FIT4HOUR beneficiarios tickets	Dimensionamiento	Responsable de Zona
NPS	Valoración del cliente 1-10	Satisfacción Cliente	Dirección General
Nivel de servicio Web - Aplicación	Operaciones realizadas unidad de tiempo	Productividad / Dimensionamiento	Responsable informático
Compras Web	Compra online Comunidad	Dimensionamiento	Dirección General Responsable de Zona
Visitas Web	Nº visitas a la web por unidad de tiempo	Conocimiento FIT4HOURS	Dirección General Responsable Informático
Descargas Aplicación	Nº descargas aplicación por unidad de tiempo o zona	Dimensionamiento	Dirección General Responsable Informático
Tasa uso	Uso de los servicios de la aplicación por descarga	Productividad / Dimensionamiento	Dirección General Responsable Informático
Tasa de bajas	Bajas/inutilización aplicación - Usuarios	Satisfacción cliente	Dirección General Responsable de zona
Estacionalidad	Usos por semana, mese, época del año	Dimensionamiento	Dirección General Responsable Zona

## Análisis de riesgos, escenarios y plan de contingencias

Aun siendo un escenario un tanto conservador sobre el que se basan las previsiones realizadas teniendo en consideración el elevado número de aficionados y practicantes de deporte bien sea en instalaciones deportivas o gimnasio o al aire libre, así como la extensión en el uso de aplicaciones web o a través de dispositivos móviles, se ha realizado el análisis, y el efecto que tendría una variación del total de nuevos usuarios de **Fit4Hours** que conllevara una bajada de ingresos, así como un aumento no previstos de coste. En concreto las variaciones introducidas han sido las siguientes:

- Reducción de los ingresos en un 10%.
- Incremento de los costes en un 10%.



Con este escenario la evolución de negocio se resentirá alargando el periodo de pérdidas hasta el tercer año y con importantes tensiones de tesorería. Las pérdidas acumuladas harían necesario un aumento de capital al situar los fondos propios en valores negativos.

Por tanto la configuración de negocio se muestra especialmente sensible ante variaciones imprevistas, lo que hace necesario un adecuado control de gestión y plan de contingencias para evitar desviaciones de presupuesto.

Ante la eventualidad de una desviación a la baja de las previsiones de ingresos (por encima del 5%) las soluciones planteadas son:

- Puesta en marcha de un plan de promoción y publicidad en aquellos segmentos o áreas de peor comportamiento.
- Actividades específicas en gimnasios y eventos para promocionar aquellos productos que tengan más interés.
- Seguimiento de los comentarios, sugerencias y opiniones que los usuarios hagan a través de las redes sociales.
- Revisión de las políticas comerciales.
- Modificación de los Kpi's estratégicos.
- Incentivación por prescriptores.
- Ajustes internos en función de la demanda.

Por otro lado para tratar de asegurar la permanencia del negocio desde el equipo gestor de **Fit4Hours** se llevará a cabo una gestión de riesgos basado en innovación continua, tal y como se refleja en el siguiente cuadro:

<b>RIESGO</b>	<b>TIPOLOGÍA</b>	<b>MEDIDAS DE PREVENCIÓN</b>
Cambio tecnológico	Técnico	Vigilancia Tecnológica Continua. Colaboración estrecha con nuestros proveedores de tecnología
Estancamiento de las ventas	Estratégico/Financiero	Estrechar el contacto con los usuarios y los gimnasios para generar innovaciones bajo demanda, asociadas a las nuevas percepciones o necesidades nacientes en el mundo del Fitness
Nueva Competencia Fuerte	Estratégico	Vigilancia Competitiva y alternativas de negocio. Establecer plan de mejora de procesos
Cambio en los gustos/prioridades de los clientes	Estratégico	Combinación de las tres anteriores. Innovación constante potenciando vector deporte-comunidad
Fracaso de líneas de negocio o proyectos	Estratégico	Mantener proyectos en curso para plantear rápidamente alternativas

# 11.- ANEXOS

## ANEXO I - ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO (CENTROS E INSTALACIONES DEPORTIVAS)

### 1. SOBRE EL TIPO DE CENTRO O INSTALACIÓN DEPORTIVA

#### 1.1 ¿Qué tipo de instalación deportiva es su centro o instalación?

- Gimnasio privado
  - Si es un gimnasio privado ¿la cuota básica de asociado es inferior o igual a 20,00€?
- Centro deportivo
  - Cancha de pádel privada
  - Club de golf
  - Centros de danza, artes marciales o yoga
  - Otros
- Instalación municipal
  - Gestión pública
  - Gestión privada
- Otro

#### 1.2 ¿Cuántos años lleva abierto?

- < 10 años
- >5 - 10 años
- >3 - 5 años
- > 2 años
- > 1 año
- > 6 meses

#### 1.3 ¿En qué provincia se encuentra?

#### 1.4 ¿Pertenece algún tipo de asociación, cadena o franquicia?

- No
- Si
  - Cadena
  - Franquicia

#### 1.5 ¿Cuál es la capacidad máxima de sus instalaciones?

- > 500 personas
- < 250 personas
- < 100 personas
- < 50 personas

- < 30 personas
- < 10 personas

1.6 ¿Cuántos asociados activos tiene actualmente?

- > 500 personas
- < 250 personas
- < 100 personas
- < 50 personas
- < 30 personas
- < 10 personas

1.7 ¿Presta servicios adicionales al cliente en su establecimiento? ¿Cuáles?

- No
- Si
  - Belleza y peluquería
  - Servicio médico
  - Masaje deportivo
  - Cuidado de niños
  - Bar y restaurante
  - Tienda deportiva
  - Otros

1.8 ¿Con qué sistema efectúa las reservas de las distintas actividades?

- Presencialmente
- On-line
- Telefónicamente
- Otros

**2. SOBRE LOS HÁBITOS DE LOS USUARIOS DEL CENTRO O INSTALACIÓN DEPORTIVA**

2.1 ¿Qué 3 actividades son las más demandadas por los usuarios, según sus instalaciones?

- Pistas de fútbol
- Pistas de pádel
- Pistas de tenis
- Frontón
- Piscina
- Spa
- Gimnasio
- Actividades con monitor
- Otras

2.2 ¿Cuál es el uso de las instalaciones según la franja horaria?

- De 08:00 a 10:00 horas
- De 10:00 a 12:00 horas
- De 12:00 a 14:00 horas
- De 14:00 a 16:00 horas
- De 16:00 a 18:00 horas
- De 18:00 a 20:00 horas
- Otras

2.3 ¿Cuál es el uso de las instalaciones según el día de la semana?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

2.4 ¿Cuál es el uso de sus instalaciones según el mes del año?

- Enero
- Febrero
- Marzo
- Abril
- Mayo
- Junio
- Julio
- Agosto
- Septiembre
- Octubre
- Noviembre
- Diciembre

2.5 ¿Qué modalidades de pago están disponibles y cuál/es son las más demandadas?

- Domiciliación bancaria
- Contado
- Con tarjeta
- Otras

2.6 ¿Qué porcentaje representa cada modalidad de pago sobre las ventas?

**3. EL SECTOR Y LA COMPETENCIA**





3.1 Si su centro o instalación deportiva no pertenece a ninguna franquicia ni cadena ¿Qué método utiliza para establecer los precios?

- Margen sobre costes
- Precios marcados por la competencia
- Precios negociados con el cliente directamente
- Lo que se cree que los clientes están dispuestos a pagar
- Precios mínimos o máximos fijados por ley
- Lo que la clientela está dispuesto a pagar (Precio psicológico)

3.2 Si su centro o instalación deportiva pertenece a ninguna franquicia ni cadena ¿Qué método utiliza para establecer los precios?

- La cadena o franquicia
- Margen sobre costes
- Precios marcados por la competencia
- Precios negociados con el cliente directamente
- Lo que se cree que los clientes están dispuestos a pagar
- Precios mínimos o máximos fijados por ley
- Lo que la clientela está dispuesto a pagar (Precio psicológico)

3.3 Según la siguiente escala, el grado de competencia del sector es alto:

- Muy en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

3.4 ¿Quién considera que es su competidor (empresas, nuevas actividades,...)?

3.5 ¿Cuáles son las fortalezas de su centro o instalación deportiva?

3.6 ¿Cuáles sus debilidades?

3.7 ¿A largo plazo prevé cambios para poder continuar con la actividad? ¿Cuáles?

3.8 ¿Qué factores de su entorno/mercado favorecen positivamente el desarrollo de su negocio?

3.9 ¿Cuáles influyen negativamente?

3.10 ¿Existe alguna dificultad destacable a la hora de abrir un negocio de este tipo?

#### 4. EL SERVICIO



4.1 ¿Qué elementos de comunicación utiliza su establecimiento?

- Buzoneo de Flyers
- Anuncios en publicaciones locales
- Anuncios en radio
- Anuncios en televisión
- Correo postal
- Tablón de anuncios
- Personal de la instalación
- Correo electrónico
- Teléfono
- SMS
- Redes sociales
- WhatsApp
- Página Web del centro o instalación deportiva
- Otros

4.2 ¿Cómo cree que podría llegar a más clientes?

- Formando parte de una franquicia / cadena
- Organizando eventos al aire libre
- Introduciendo nuevas actividades
- Utilizando nuevos medios de comunicación digital
- Reduciendo cuotas
- Introduciendo nuevos servicios adicionales
- Mejorando la calidad del servicio prestado
- Otros

4.3 Si contesta un nuevo medio de comunicación digital para llegar a sus clientes que no usa: ¿qué medio de comunicación utilizaría?

- Web
- Blog
- WhatsApp
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- LinkedIn
- Pinterest
- Otros

4.4 ¿Por qué no los emplea?



- No dispone de los conocimientos necesarios para usarlos
- No dispone de la tecnología y herramientas adecuadas
- No dispone de tipo para gestionarlos
- No dispone de personal adecuado / formado para gestionarlos
- Otros

4.5 Escoja los tres factores más importantes a la hora de dar a conocer sus servicios:

- Calidad
- Profesionalidad
- Flexibilidad horaria
- Buenos precios
- Variedad en la oferta
- Atención al cliente
- Cercanía
- Facilidades de pago
- Servicios complementarios
- Otros

4.6 ¿Qué factores opina usted que valoran los clientes a la hora de tomar la decisión de contratar un servicio?

- Calidad de las instalaciones y el servicio
- Precio
- Atención al cliente
- Variedad de la oferta
- Conocimiento del producto
- Marca
- Ubicación
- Servicios complementarios
- Facilidad / medios de pago
- Otros

4.7 ¿Cuál cree que es el grado de satisfacción de sus clientes?

- 1-3
- 3-5
- 5-6
- 6-8
- 8-10

## 5. NUEVOS SERVICIOS

5.1 ¿Qué otros servicios le gustaría poder ofrecer y actualmente no presta?



- Nuevas actividades
- Servicios adicionales de nutricionistas/personal trainers
- Servicios de estética y belleza
- Servicios de bar
- Nuevos horarios
- Otros
- N/C

#### 5.2 ¿Por qué?

- Razones económicas
- Falta de espacio
- Falta de tiempo
- Falta de personal cualificado
- Falta de conocimientos
- Limitaciones legales
- Otros
- N/C

#### 5.3 ¿Desearía alquilar sus salas/canchas vacías o completar la capacidad máxima de las salas con actividades cuando no se usen o no estén completas?

- Si
- No
- N/C

#### 5.4 ¿Desearía mejorar la rentabilidad a sus instalaciones los fines de semana y en horarios de baja ocupación?

- Si
- No
- N/C

#### 5.5 ¿Cree que pierde clientes porque no tienen tiempo para asistir regularmente al centro?

- Si
- No
- N/C

#### 5.6 ¿Cree que podría ser interesante que un cliente pudiera acceder a sus instalaciones puntualmente según la disponibilidad de sus instalaciones previo aviso?

- Si
- No
- N/C

5.7 Si contesta no, ¿por qué?

- Política de servicio exclusivo a socios
- Imagen de marca
- Otros
- N/C

5.8 ¿Le interesaría llenar sus instalaciones vacías a un precio distinto del habitual?

- Si
- No
- N/C

5.9 Accedería a llenar sus instalaciones vacías a un precio reducido por debajo del habitual máximo en un:

- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- Otro

5.10 ¿Se ha planteado alguna vez asociarse con otras empresas para captar más clientes?

- Si
- No
- N/C

5.11 ¿Con qué empresas planteó asociarse?

- Cadenas o franquicias
- Empresas de servicios complementarios (belleza y estética, servicio de cuidado de niños o mascotas,..)
- Personal trainers y nutricionistas
- Otros
- N/C

5.12 ¿Conoce alguna plataforma de servicios deportivos bajo demanda?

- Si
- No
- N/C

5.13 Si conoce de alguna plataforma de servicios deportivos bajo demanda, ¿es asociado suyo?



- Si
- No
- N/C
- 

5.14 Explicado en qué consiste el servicio de *Fit4Hours* ¿Le interesaría adherirse a la plataforma?

- Si
- No
- N/C

5.15 ¿Qué características de *Fit4Hours* le parecen las más interesantes desde el punto de vista de su negocio?

- La mejora de la visibilidad de su negocio
- La posibilidad de utilizar *Fit4Hours* como un espacio publicitario más de las promociones
- La posibilidad de mejorar la capacidad de uso de sus instalaciones
- Las posibilidades de captar nuevos clientes
- Otros
- N/C

5.16 ¿Qué aspectos de *Fit4Hours* no le parecen interesantes?

- Gestión informática
- Comisión por los servicios prestados
- Facilidad de acceso de mis competidores a la información de los servicios prestados y ocupación
- Otros
- N/C

## ANEXO II. ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO (DEPORTISTAS)

### 1. SOBRE EL USUARIO

1.1 ¿Práctica usted deporte?

- Si
- No
- N/C

1.2 ¿Por qué no practica ningún deporte?

- Falta de tiempo
- Falta de instalaciones deportivas adecuadas cercanas
- Incompatibilidad horaria
- Problemas de salud
- Cansancio
- Pereza



- No le gusta hacer deporte
- Edad
- Otros
- N/C

1.3 ¿Dónde practica deporte?

- En centros o instalaciones deportivas
- En lugares abiertos
- En casa

1.4 ¿Con qué frecuencia acude usted a un centro o instalación deportiva?

- Menos de una vez a la semana
- Al menos una vez a la semana
- Dos veces en semana
- Tres veces en semana

1.5 Sexo

- Hombre
- Mujer

1.6 Edad

- 18-24
- 25-54
- > 55

1.7 Ocupación

- Jubilado
- Estudiante
- Trabajador a tiempo parcial
- Trabajador a tiempo completo
- Otro

1.8 Nivel de estudios

- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación superior

1.9 Código postal del lugar de residencia

1.10 Estado civil

- Casado

- Soltero
- Separado
- Viudo

1.11 Número de hijos

- No tiene hijos
- 1 hijo
- 2 hijos
- 3 hijos
- 4 hijos
- > 4 hijos

1.12 ¿En qué franja horaria accede a su centro o instalación deportiva?

- De 08:00 a 10:00 horas
- De 10:00 a 12:00 horas
- De 12:00 a 14:00 horas
- De 14:00 a 16:00 horas
- De 16:00 a 18:00 horas
- De 18:00 a 20:00 horas
- Otras

1.13 ¿Qué día o días acude a su centro o instalación deportiva?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

1.14 Centro o instalación deportiva donde prácticamente habitualmente deporte:

- Siempre en mi lugar de residencia
- Preferentemente en mi lugar de residencia
- Preferentemente en mi lugar de trabajo
- Siempre en mi lugar de trabajo
- Otro

1.15 ¿Qué actividades practica en el centro o instalación deportiva al que acude?

- Cardio
- Musculación



- Ciclo
- Zumba
- Spinning
- Aerobic
- Pilates
- Natación
- Aquagym
- Fútbol
- Pádel
- Tenis
- Otras
- N/C

1.16 ¿Utiliza wearables durante la práctica de la actividad deportiva?

- Si
- No
- N/C

1.17 ¿Utiliza alguna red social?

- Si
- No
- N/C

1.18 ¿Cuáles de las aquí indicadas utiliza habitualmente?

- Blog
- WhatsApp
- Facebook
- Twitter
- YouTube
- Instagram
- LinkedIn
- Pinterest
- Otros
- N/C

1.19 ¿Busca información relacionada con la práctica deportiva, ejercicios o nutrición en las redes?

- Si
- No
- N/C

1.20 ¿Utiliza medios de pagos electrónicos habitualmente?



- Si
- No
- N/C



## 2. SOBRE LOS CENTROS Y LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

2.1 ¿Por qué criterios ha seleccionado el centro o instalación deportiva al que normalmente acude?

- Cercanía a casa
- Cercanía al centro de trabajo
- Higiene
- Calidad de las instalaciones y del servicio
- Confianza
- Precio
- Coincidir con amigos
- Coincidir con compañeros de trabajo
- Por recomendación
- Conozco a un monitor
- Tranquilidad
- Divertimento

2.2 Si entre los criterios valorados para seleccionar su centro o instalación deportiva está el precio, ¿su cuota mensual es igual o inferior a los 20,00€?

- Si
- No
- N/C

2.3 ¿Qué no cambiaría del centro o instalación deportiva al que habitualmente acude?

- Calidad de las instalaciones
- Servicio de atención al cliente
- Limpieza
- Actividades que ofrece
- Precio
- Ubicación
- Los monitores
- El personal de apoyo
- Los servicios complementarios
- La forma de pago
- Otros
- N/C

2.4 ¿Qué mejoraría de los gimnasios a los que ha acudido?

- Máquinas de ejercicio nuevas
- Más máquinas de ejercicio
- Otras actividades
- Más monitores
- Clases menos abarrotadas
- Mejora de la limpieza del vestuario
- La inclusión de servicios tecnológicos
- Otros
- N/C

2.5 ¿Qué otros servicios incluiría?

- Entrenadores personales y nutricionistas
- Cuidado de niños
- Cuidado de mascotas
- Servicio de restaurante y cafetería
- Organización de eventos deportivos en grupo al aire libre
- Servicios de estética y belleza
- Tienda
- Otros
- N/C

2.6 ¿Están todas las actividades contratadas al mismo nivel de calidad?

- Sí
- No
- N/C
- 

2.7 ¿Cree que contrata servicios que no utiliza?

- Sí
- No
- N/C

2.8 ¿Considera que los horarios de las actividades se ajustan lo suficiente a sus necesidades?

- Sí
- No
- N/C

2.9 Si pudiese acudir a un centro o instalación deportiva en función de la actividad que desee hacer o con quien acudir a las instalaciones sin tener que pagar más por ello...

- No cambio mi gimnasio por nada del mundo
- Lo haría de forma muy esporádica (1 vez al mes)
- Lo haría de forma esporádica (2 o 3 veces al mes)
- Lo haría de forma frecuente (1 vez por semana)
- Lo considero indispensable (más de una vez por semana)
- N/C

### ANEXO III. OPERACIONES VINCULADAS A LA CREACIÓN DE LA SOCIEDAD

#### 1. Constitución de la sociedad

Hemos escogido una S.L por la mayor flexibilidad que ofrece la S.L al no limitar el peso de los socios (1%), ni exigir que el 51% de los socios sean trabajadores. De esta forma contaremos con una estructura más flexible a la hora de captar posibles inversores en el futuro, o bien si uno o dos socios quieren/queremos adquirir el resto de la sociedad. También se posibilita a que ante el aumento de socios en la sociedad podamos decidir libremente si desempeñamos la función de trabajadores.

También hemos preferido la sociedad de responsabilidad limitada frente al modelo cooperativista por simplificar la gobernanza de la sociedad.

Si como socios queremos incluir algún tipo de restricción frente a otros posibles socios, lo incluiremos en los estatutos de constitución de la sociedad, así, si queremos cambiar nuestras decisiones a este respecto, podremos modificar los estatutos sin tener que modificar el tipo de sociedad.

<b>SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>	
Número de socios	6 socios.
Capital social	Constituido por las aportaciones de los socios, dividido a partes porcentualmente equivalentes a la participación de cada socio, (suscrito íntegramente y desembolsado en el momento de la constitución).
Responsabilidad de los socios/accionistas	Limitada al capital aportado.
Fiscalidad	Impuesto sobre sociedades.
Derechos de los socios/accionistas	Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad. Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
Marco Legal	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio.

	Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre. Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre.
Cuentas anuales	Se aplican las disposiciones contenidas en la Ley de Sociedades de Capital, a las que se añaden los siguientes preceptos: La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social. A partir de convocatoria de Junta General, los socios que representen al menos el 5% del capital, podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

## Trámites:

- a. Cumplimentaremos el formulario “Modelo de Solicitud de Certificación” que podremos descargar en <http://www.rmc.es>. La certificación será enviada al solicitante por mensajería contra re-embolso. La certificación se emitirá en un plazo de 24 horas hábiles contadas a partir del día siguiente de su solicitud.
- b. Estatutos sociales.
- c. Acreditación del desembolso del capital social (por certificación bancaria de cada uno de los socios).

## Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

Impuesto a través del que se gravan las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados. La liquidación de estos impuestos la deberemos presentar en la Consejería de Hacienda.

Proceso de constitución:

### 1. Petición de denominación social.

La realizaremos los socios fundadores. Podremos realizarla telemáticamente a través de la web:

[http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Solicitud\\_CodigoCirce/STT\\_CodigoCirce\\_RecogidaDatos.aspx](http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Solicitud_CodigoCirce/STT_CodigoCirce_RecogidaDatos.aspx)

### 2. Escritura de constitución de la sociedad.



Trámite que realizamos ante Notario. Incluye la redacción de estatutos, el nombramiento del administrador, copias simples y autorizadas y la firma notarial. La documentación necesaria es:

- a. Certificación negativa de la denominación social. La solicitaremos en el Registro Mercantil Central, acreditando la no existencia de otra sociedad con la misma denominación. La documentación que debemos presentar será la siguiente:
  - i. Impreso de liquidación del impuesto, modelo 600 (facilitado por la Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid).
  - ii. Primera copia y copia de la escritura de constitución de la sociedad (facilitado por el Notario).
  - iii. DNI o NIE del representante legal de la empresa y NIF de la sociedad.
  - iv. Plazo de solicitud.

El plazo para la liquidación es de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura pública ante el notario.

El impuesto de transmisiones patrimoniales recae sobre las operaciones societarias de constitución, aumento y disminución de capital, fusión, escisión y disolución de sociedades, así como sobre las aportaciones que efectuemos los socios para reponer pérdidas sociales. Están obligados a pagar el impuesto, por un lado, la sociedad en las operaciones de constitución, aumento de capital, fusión, escisión y aportaciones de los socios para reponer pérdidas, y por otro lado, los socios por los bienes y derechos recibidos, en caso de disolución de la sociedad y reducción de capital social. La base imponible del impuesto en la constitución es el importe nominal de aquél más las primas de emisión, en caso de que se trate de sociedades que limiten la responsabilidad de sus socios. La cuota tributaria se obtiene aplicando a la base el tipo de gravamen del 1%.

El impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados recae sobre el adquirente del bien o derecho y en su defecto, las personas que insten o soliciten los documentos notariales, o aquellos en cuyo interés se expidan. El tributo se satisfará mediante cuotas variables o fijas, atendiendo a que el documento que se formalice, otorgue o expida, tenga o no por objeto cantidad o cosa evaluable en algún momento de su vigencia.

### **3. Inscripción en el registro mercantil.**

Una vez otorgada la Escritura Pública de constitución, se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil de la Comunidad de Madrid. A partir de este momento, la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica. La documentación que deberemos presentar será la siguiente:



- a. Escritura Pública de constitución de la Sociedad.
- a. Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF).
- a. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (impreso Modelo 600 cumplimentado).

#### **4. Solicitud del número de identificación fiscal, NIF.**

El objeto del número es identificar a nuestra Sociedad a efectos fiscales y ha de ser solicitado por toda persona jurídica cualquiera que sea su actividad. La solicitud se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad (Madrid en nuestro caso). Para obtener la tarjeta provisional del NIF deberemos presentar:

- a. Impreso modelo 036 cumplimentado.
- a. Fotocopia de la Escritura o Contrato de Constitución de la Sociedad.
- a. Fotocopia del D.N.I. del firmante de la solicitud, que debe ser cargo representativo de la Sociedad.

El plazo de solicitud es de 30 días naturales siguientes a la constitución de la Sociedad. Tendrá validez de seis meses hasta recoger la tarjeta definitiva pasados los seis meses desde su solicitud.

El trámite es gratuito ya que podemos obtener el impreso de forma gratuita a través de la web de la Agencia Tributaria, <http://www.aeat.es>

#### **5. Legalización de los libros oficiales**

Tendremos que legalizarlos obligatoriamente en el Registro Mercantil de la Comunidad de Madrid. Los libros a legalizar son los siguientes; libro Diario, de Inventario y Cuentas Anuales y libro de Actas (en blanco).

### **Proceso de puesta en marcha**

#### **1. Alta en el censo de empresarios.**

Declaración censal de comienzo de actividad que han de presentar a efectos fiscales las sociedades en la Agencia Tributaria, <http://www.aeat.es>. La documentación que necesitaremos será la siguiente:

- a. Primera Copia de Escritura.
- b. Número de Identificación Fiscal, N.I.F.
- c. Impreso 036.





## **2. Declaración de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.**

Tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se realicen o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto. Se presenta separadamente para cada actividad. Están exentas de este impuesto, desde el 1 de enero de 2003, las empresas cuya cifra de negocios del ejercicio anterior sea inferior a 1.000.000 €. En nuestro caso, la información censal correspondiente a los elementos tributarios que grava este impuesto se aporta en la Declaración Censal (modelo 036/037).

La solicitud de alta en el impuesto podrá realizarse en el Ayuntamiento de Madrid. La liquidación y recaudación sólo se llevará a cabo en el propio ayuntamiento si el importe neto de nuestra cifra de negocio es superior a un millón de euros. La documentación que necesitaremos para el alta es:

- a. Impreso oficial para cuota municipal modelo 840.
- b. NIF de la empresa.
- c. DNI del representante de la sociedad.

## **3. Licencia de actividad.**

Tendremos que solicitar de las licencias pertinentes en función del tipo de actividad de la empresa. La tramitación de la licencia de Actividades e Instalaciones será tramitada por procedimiento normal por el Servicio de Licencias Urbanísticas del ayuntamiento de Madrid. Mediante la misma se autoriza la realización de una actividad comercial o industrial en un local destinado a tal fin. La documentación que necesitaremos será la siguiente:

- Impreso de Solicitud de licencia urbanística (procedimiento normal) indicando la potencia eléctrica nominal, la superficie del inmueble y el presupuesto.
- Autoliquidación y justificación del abono de los tributos municipales aplicables.
- Hoja de Dirección Facultativa.
- Estudio de Seguridad y Salud Básico.
- Fotocopia de la escritura de constitución de la Sociedad.

Como en nuestro caso tenemos que hacer obras:

- Hoja de características técnicas del solar y del proyecto.
- Estadística de Edificación y Vivienda, según impreso normalizado.

- Descripción fotográfica en color del edificio en su conjunto y sus elementos más característicos, comparándolos con los del resultado final de la actuación proyectada cuando la obra afecte a la fachada.
- Certificado justificativo del cumplimiento del Código Técnico de la Edificación.
- Declaración responsable del autor de conformidad con la ordenación urbanística aplicable.
- Proyecto básico suscrito por técnico competente.
- Certificado de viabilidad geométrica.

#### **4. Licencia de Funcionamiento.**

Nos autoriza la puesta en uso del local, previa la constatación de que ha sido ejecutado de conformidad a las condiciones de las licencias de instalación, y de que se encuentra debidamente terminado y apto, según las condiciones urbanísticas ambientales y de seguridad de su destino específico. Lo tramitaremos a través del Servicio de Licencias Urbanísticas del Ayuntamiento de Madrid y la presentaremos en el Registro General de Entrada del Ayuntamiento. La documentación que necesitaremos será la siguiente:

- Impreso de solicitud de Licencia de Funcionamiento. Debe indicarse la superficie catastral.
- Autoliquidación y justificación de abono de los tributos municipales aplicables.
- Certificado del Técnico competente, donde se haga constar que todas las instalaciones se han realizado bajo su dirección, ajustándose a la licencia de instalación correspondiente y a las condiciones previstas en las vigentes Ordenanzas y Reglamentos que le sean de aplicación.
- Plan de Autoprotección o emergencias.
- Contrato de mantenimiento para las revisiones periódicas de las instalaciones y equipos de protección contra incendios, de acuerdo a la normativa específica de aplicación.
- Certificado de mediciones del aislamiento acústico del local, realizado por laboratorio o técnico competente, en su caso.

#### **5. Impuesto sobre Bienes Inmuebles.**

Grava el valor de los bienes inmuebles rústicos, urbanos y de características especiales que tengan por objeto; una concesión administrativa, un derecho real de superficie, de usufructo y de propiedad, estando obligados al pago, aquellas personas que sean titulares, a fecha 1 de enero de cada año. En nuestro caso al estar en régimen de alquiler no será necesario.

#### **6. Alta empresarios individuales y/o socios trabajadores en Seguridad Social.**

Este trámite deben hacerlo todas las empresas que quieran realizar una actividad económica, y que para hacerla, será obligatorio elegir un sistema de cotización a la Seguridad Social. Se realiza en la Delegación de la Tesorería General de la Seguridad Social de la Comunidad de Madrid. La documentación que necesitaremos será la siguiente:



- Copia simple y copia auténtica de la escritura pública registrada o pendiente de registro.
- Fotocopia DNI administrador/es.
- Copia Impreso 036-037.
- Impreso correspondiente al sistema de cotización elegido, [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)
- Inscripción de las personas socias trabajadoras en el régimen que corresponda;
- Personas socias trabajadoras; si son administradores y están en Régimen General, deberán cotizar, como mínimo por la base de cotización del grupo 1 de Licenciados. Si están en el régimen de autónomos, se debe escoger la base de cotización.

## **7. Inscripción de la empresa en el régimen general de la Seguridad Social (en caso de contratar a trabajadores).**

Mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social asigna nos asignaría como empresarios un número para nuestra identificación y control de obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social. Dicho número es considerado como primero y principal Código de Cuenta de Cotización. La solicitud la realizaremos con el modelo TA.6. Al Código de Cuenta de Cotización Principal se vincularán todos aquellos otros que puedan asignársele a un empresario. El empresario debe solicitar un Código de Cuenta de Cotización (modelo TA.7) en cada una de las provincias donde ejerza actividad, en nuestro caso la de Madrid. La documentación que necesitaremos será la siguiente:

- Modelo oficial de solicitud.
- Documento identificativo del titular de la empresa.
- Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda asignando el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa.
- Escritura de Constitución debidamente registrada o certificado del Registro correspondiente.
- Fotocopia del DNI o NIE de quien firma la solicitud de inscripción.

Además de la inscripción de la empresa, deberemos dar de alta a los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social y dar de alta los contratos de trabajo.

## **8. Comunicación de apertura del centro de trabajo.**

Decidida por nuestra parte como empresarios la iniciación de su actividad, deberemos proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral en la Dirección Provincial del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. La documentación que necesitaremos será la siguiente:

- Formulario oficial facilitado en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo e Inmigración o en la Consejería de la Comunidad de Madrid.
- Adquisición y sellado del calendario laboral elaborado por la empresa.



## 9. Registro de Signos Distintivos.

Tal y como se describe en el apartado 5.4.1 Publicidad, se registrará un nombre comercial mediante un título otorgado por la Oficina Española de Patentes y marcas, confiriéndole a su titular el derecho exclusivo de utilizarlo en el tráfico económico e impedir a otros la utilización en España de los signos distintivos protegidos.

## 10. Registro de ficheros de carácter personal.

En virtud de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) se establecen las obligaciones que los responsables de los ficheros o tratamientos y los encargados de los tratamientos han de cumplir para garantizar el derecho a la protección de los datos de carácter personal. Al gestionar datos de carácter personal será necesario inscribir dichos ficheros de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos, <https://www.agpd.es/>

## 11. Contratación de seguros.

Se debería contar con un seguro de Responsabilidad Civil que responda de los daños civiles derivados de la actividad mercantil o profesional. Asimismo, se debería disponer de un seguro personal para cada uno de los 3 trabajadores/socios, cuya póliza nos cubra una indemnización por accidente, incapacidad permanente y muerte. Por último, se deberíamos contratar un seguro multi-riesgo que nos asegure frente a los posibles daños originados como consecuencia de incendios, fenómenos meteorológicos, robos, etc.

## 12.- BIBLIOGRAFÍA

- Subdirección General de Estadística y Estudios. Secretaría General Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *Anuario de Estadísticas Deportivas 2015*. Madrid: Secretaría General Técnica, 2015. NIPO: 030-15-091-7.
- LIFE FITNESS. *Estudio Anual del Mercado del Fitness en España 2015E*. Barcelona: LIFE FITNESS, 2015.
- Valgo. *3er Informe Gimnasios Low Cost en España*. Madrid: Valgo, 2015. ISBN: 978-84-606-5463-6
- Business Model Generation; Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan. (2010) Editorial John Wiley & Sons, INC, Hoboken New Jersey.

<http://www.elmundo.es/tendencias/2015/08/19/55d31b2222601d38318b4578.html>

<http://fitaffinitynews.com/8079/el-modelo-de-uber-llega-a-los-gimnasios-con-somuchmore>

<https://www.adigital.org/?noticias=gemma-sorigue-directora-general-de-ventas-de-letsbonus-el-movil-es-una-prioridad-para>

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/6913050/08/15/El-buscador-de-gimnasios-Gymadvisor-invertira-2-millones-en-su-expansion-al-exterior.html#.Kku80glQS1WT7Nn>

[http://economia.elpais.com/economia/2015/02/02/actualidad/1422906795\\_748035.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/02/actualidad/1422906795_748035.html)

<http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/la-plataforma-web-gymforless-desembarco-en-mexico/>

<http://www.diariogol.com/es/notices/2014/03/nace-gymforless-la-aplicacion-que-ofrece-pases-diarios-a-5-euros-en-200-gimnasios-39084.Php>

<http://www.diariogol.com/es/notices/2014/03/nace-gymforless-la-aplicacion-que-ofrece-pases-diarios-a-5-euros-en-200-gimnasios-39084.php>

<http://loogic.com/600-000-euros-de-inversion-en-gymforless/>

<https://www.adigital.org/?noticias=gemma-sorigue-directora-general-de-ventas-de-letsbonus-el-movil-es-una-prioridad-para>

<http://www.esade.edu/homepage/esp/newsroom/press-releases/viewelement/266941/2321/el-caso-letsbonus-llega-a-las-aulas-de-esade>

<http://capital-riesgo.es/es/articulos/gym-for-less-capta-600-000-euros-para-ganar-m%C3%BAsculo/>

<http://ecommerce-news.es/mobile/mobile-commerce/entrevista-gym4less-r-15624.html#>





*Disfruta, comparte, vive*







## RESUMEN EJECUTIVO

Un proyecto de:  
Irene Sanz  
Riccardo Marzullo,  
Erika Simón  
Miguel A. La Orden  
Alberto Barreiro  
Alberto Pérez







## RESUMEN EJECUTIVO

1. Introducción
2. Modelo de negocio
  - Oportunidad, modelo de negocio y argumentos
  - Valor aportado
  - Inversión necesaria
3. Marketing & Ventas
  - Qué vendemos
  - Política de Precios
  - Canales de Venta
4. Entorno Competitivo
  - Competencia actual
  - Posible reacción a nuestra oferta
5. Equivalencias del proyecto
  - Experiencias internacionales del modelo
  - Escalabilidad del modelo
6. Cadena de Valor
  - Eslabones críticos de la Cadena
  - Cómo tratamos los eslabones más críticos
7. Gestión de RRHH
  - Necesidad de Recursos
  - Método de gestión de RRHH
8. Riesgos
  - Posibles riesgos que existen
  - Cómo mitigamos los riesgos
9. Estados Financieros
  - Cashflow
  - Inversiones
10. Plan de Implantación
  - Modelo de Implantación del negocio



## INTRODUCCION

“

*Disfruta,  
comparte,  
vive...*

”

El proyecto *Fit4Hours* nace de la necesidad de personas de disfrutar de su tiempo libre, y de hacerlo a través de actividades saludables y deportivas con el objetivo de invertir en su bienestar personal.

En la época en la que vivimos cada vez tenemos menos tiempo para nosotros, eso hace de vital importancia poder disfrutar de esos momentos para cuidarse y poder hacer lo que más nos gusta.

En *Fit4Hours* pensamos en la gente que disfruta de su tiempo libre haciendo deporte, pero creemos que el modelo de negocio que históricamente están utilizando los gimnasios y centros deportivos no ayuda especialmente a que las personas con poco tiempo libre y muchos desplazamientos, puedan practicar su deporte o actividad favorita.

El usuario de hoy demanda ser libre de su tiempo, y en consecuencia, desea poder practicar deportes o actividades de relax en el sitio que mejor le convenga y cuando mejor le venga. Es por esto que en *Fit4Hours* proponemos un modelo de negocio diferente, para que los usuarios de gimnasios y centros deportivos puedan acudir a cualquier gimnasio o centro deportivo adherido sin necesidad de estar abonados al mismo y tener que pagar cuotas que en muchos de los casos no acaban de rentabilizar. El usuario quiere poder ir cuando quiera, como quiera y a la actividad que más le guste y gracias a nuestro modelo de negocio por fin podrá tenerlo.

En *Fit4Hours* además de detectar las necesidades de los usuarios deportivos, hemos detectado el apetito actual que existe en los gimnasios y centros deportivos para captar nuevos clientes. Cada vez existe más competencia en el mercado, con precios más reducidos y actividades deportivas y de relax nuevas. Esto hace que la renovación y la innovación juegan un papel esencial en el mundo del Fitness y del deporte en general en cuanto a centros deportivos se refiere.

Muchos de los gimnasios y cadenas de gimnasios actuales están abiertos

## MODELO DE NEGOCIO

a diferentes vías de negocio y comunicación con sus clientes potenciales, para poder aumentar así su cartera de clientes, ya sea de forma directa como de forma indirecta tal y como les proponemos nosotros.

En *Fit4Hours* proponemos a estos gimnasios y centros deportivos que además de hacer negocio cada vez que un usuario nuestro acude a su centro, tengan la posibilidad de captarlos mediante el buen trato al cliente, el cuidado y limpieza de sus instalaciones, la diversificación de las actividades, etc. Con esto podrán fidelizar y conseguir clientes habituales, algo muy demandado actualmente por todos estos negocios.

En nuestro proyecto nos centramos tanto en las necesidades del usuario como en las necesidades de los gimnasios y centros deportivos, pero invertiremos mucho tiempo en generar Experiencia de Usuario (Customer Experience), gracias a nuestra Comunidad *Fit4Hours* que permitirá a nuestros usuarios estar al día de los mejores eventos deportivos, tener la posibilidad de mirar y clasificar a los centros deportivos tras las actividades realizadas, participar en el foro deportivo, así como aplicar los diferentes consejos que nuestros especialistas deportivos, médicos, entrenadores personales y nutricionistas pondrán a su disposición.

Un portal de referencia para la práctica del deporte, el entretenimiento y búsqueda de personas que comparten tu misma ilusión.

Estar saludable, divertirse y sin que esto te suponga ataduras y mucha inversión de tiempo, ahora es posible gracias a *Fit4Hours*, la comunidad deportiva que une a gente como tú con los mejores gimnasios y centros deportivos del país sin compromiso.

### ¿Cual es la oportunidad de negocio de *Fit4Hours*?

La oportunidad de negocio que hemos encontrado en *Fit4Hours* es hacer flexible el mundo del deporte y del fitness para que se adapte a tu estilo de vida. Lo haremos a través de una plataforma online que ponga en contacto a las instalaciones deportivas: gimnasios, centros y clubes deportivos, piscinas, spas, pistas de tenis, pádel, fútbol... con deportistas y gente con poco tiempo que quiera elegir dónde hacer ejercicio, cuándo y con quién.

### ¿Cual es el modelo de negocio de *Fit4Hours*?

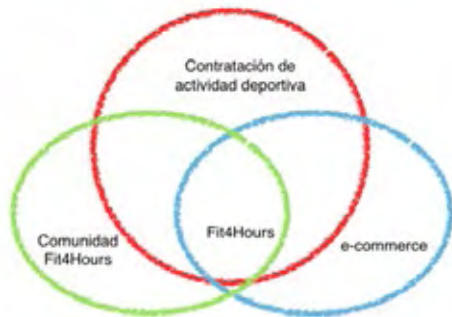
Nuestro modelo de negocio es un modelo de plataforma, en *Fit4Hours* tendremos tres tipos de clientes:

- las instalaciones deportivas que a la vez serán nuestros socios clave,
- los deportistas, que serán clientes que paguen por nuestros servicios y que mantengan el sistema,
- las empresas, que ofrecerán a sus empleados tickets *Fit4Hours* para que sus trabajadores disfruten de cierto número de sesiones de entrenamiento, las empresas serán clientes que paguen por nuestros servicios y mantengan el sistema.

Enriqueceremos nuestra plataforma con una web para la venta online de material deportivo y cuando tengamos mucho tráfico de visitas, complementaremos nuestros ingresos con banners y publicidad no invasiva para no perjudicar la experiencia de usuario.

Para reforzar el modelo, crearemos una *Comunidad Fit4Hours* online para compartir información a través de un foro, blog, chat, conectando con otros deportistas, además les permitirá dar puntuación y feedback de las actividades y centros. Esta comunidad no nos proporciona ingresos de forma directa, pero es clave porque mantiene el interés de los deportistas en *Fit4Hours*.

Así nuestro modelo de negocio *Fit4Hours* descansa sobre tres pilares, dos de los cuales nos proporcionan una fuente de ingresos: la contratación de la actividad deportiva por medio de nuestra plataforma y la venta de material deportivo a través del e-commerce. Sin embargo, aunque la *Comunidad Fit4Hours* no sea una fuente de ingresos, será el atractivo clave para muchos deportistas.



## ¿Qué valor te aporta Fit4Hours?

### Si eres deportista...

Imagínate poder disfrutar de una gran variedad de actividades deportivas: fitness, pilates, yoga, zumba, cross Fit, bootcamp, aquagym, entrenamiento personal y muchas más, pagando sólo por uso, sin tener que pagar una matrícula, ni una cuota fija a menudo asociada a una permanencia muy larga. ¿Y si luego dejas de ir? Si es un gimnasio convencional, pierdes la cuota, pero con *Fit4Hours* si dejas de ir no pasa nada, puedes reengancharte cuando te venga bien. Es ideal si no puedes prever con qué frecuencia irás al gimnasio, o con qué dinero dispondrás, o con qué tiempo contarás para hacer ejercicio.

Y ahora imagínate poder elegir el centro deportivo que mejor te venga cada vez, sin importar si es de la misma cadena, o de la misma ciudad. Incluso podrás ir acompañado de quien tú quieras, con un amigo por ejemplo y alquilar una pista de tenis o una sala para ensayar una coreografía o bailar con tu grupo.

Además, para los deportistas más exigentes ponemos a tu servicio un paquete Premium para contar con el apoyo profesional de un entrenador personal y un nutricionista para que te ayuden a alzar tus metas.

Disfruta de la mejor *Comunidad* deportiva online *Fit4Hours*, un punto de encuentro entre el mundo digital y los entrenamientos del mundo físico, para compartir en un foro deportivo, para leer artículos en un blog, para chatear, para enterarte de eventos deportivos y entrenamientos al aire libre..., para vivir *Fit4Hours* y disfrutar del deporte a tu ritmo. Creemos que nuestro valor diferencial está en crear una *Comunidad Fit4Hours* de calidad, un referente para las redes sociales del fitness, donde poder leer sobre los hábitos nutricionales más adecuados al tipo de deporte, compartir tablas de ejercicios de distintos deportes, consultar dudas, enterarte de las mejores rutas por tu ciudad y hacer quedadas para entrenar juntos.

### Si eres empresa...

Con nuestros tickets *Fit4Hours* podrás premiar e incentivar a tus trabajadores. Un estilo de vida saludable junto con la realización de deporte de forma moderada, contribuye a aumentar la felicidad personal, el rendimiento laboral y a disminuir el absentismo laboral. Si eres una empresa que se preocupa por sus trabajadores y quieres ser diferente, los tickets *Fit4Hours* te brindan la oportunidad de hacerlo y te lo pone fácil porque le permite elegir al deportista el gimnasio, el día y la hora de su entrenamiento.

### Si eres centro deportivo o gimnasio...

Si te asocias a *Fit4Hours* tienes una oportunidad magnífica para: conseguir unos ingresos extra a través de clientes no habituales, darte a conocer a nuevos clientes, recuperar nuevos clientes, sin costes fijos, sin permanencia, con ingresos desde el primer día.

## ¿Cuánto dinero necesitamos?

Para la puesta en marcha del proyecto, hemos estimado que necesitamos un total de 135.000€, de los cuales, 60.000€ serán aportados por los socios fundadores, aportando cada socio 10.000€ y el resto se pedirá un préstamo participativo, que será un contrato de crédito al ENISA, considerándose como fondo propio de la empresa.



## MARKETING Y VENTAS

Tras comprobar que el entorno es favorable para la comercialización de este tipo de producto desde el punto de vista económico, social, regulatorio y sectorial. Desde *Fit4Hours* posicionaremos nuestro proyecto de la siguiente forma:

### ¿Qué vendemos?

Tendremos tres principales vías de ingresos:

- **Actividades en Centro Deportivos:** Nuestro producto estrella que consiste en que nuestros usuarios accedan a cualquier centro deportivo adherido a través de nuestros cupones *Fit4Hours*. Tan sólo tendrán que seleccionar el centro deportivo, actividad (si corresponde) y fecha de la actividad. Sin compromisos y a tan sólo un click.
- **eCommerce:** Nuestra tienda online estará especializada en ropa deportiva, accesorios deportivos y productos de nutrición
- **Publicidad Web:** Nuestra y App serán de referencia para todos los aficionados del deporte y tendremos espacios publicitarios en forma de Banners para que nuestros anunciantes puedan captar clientes.

## Política de precios

Precios asequibles y sin ningún tipo de compromiso. Ve al gimnasio sólo cuando quieras, pero si vas a repetir, echa un vistazo a nuestros bonos descuento:

### Cupones

Tres tipos de cupones, diario, mensual y tarifa plana.



\*CuandocomercialicemosloscuponesatravésdelosTicketsdeEmpresaelprecioseráde6Eurosporticketytendrávalidezidénticaaladelcupóndiario

### Material

Para estos productos actuaremos como Resellers para grandes marcas de ropa deportiva, accesorios para el deporte y complementos alimenticios/dietética. Respecto a la estrategia de pricing para este tipo de productos, será el de hacernos con material de outlet o de final de temporada con el objetivo de conseguirlo a un precio atractivo e incrementar su valor sacando un 20% de margen a todos los artículos. Esta estrategia les dará a nuestros clientes la posibilidad de acceder a las mejores marcas del mercado al mejor precio.

### Publicidad

En cuanto a la web y la app de *Fit4Hours*, estableceremos también una política de pricing para que las marcas deportivas puedan anunciarse. Además los propios centros deportivos podrán obtener mejor posicionamiento en buscadores con un pago mensual que les hará destacar frente a la competencia.

## Canales de Venta

Al ser una plataforma online la principal fuente de ingresos de usuarios vendrá de la parte del *Canal Online* con inversiones en buscadores para un buen posicionamiento que nos permita tener un buen tráfico en nuestra web y App.

El resto de esfuerzo de captación vendrá a través de la *Fuerza de Ventas Directa* distribuida de manera regional en las diferentes comunidades donde nos posicionaremos inicialmente (Com. Madrid, Cataluña, Com. Valenciana y Andalucía).

El objetivo de la Fuerza de Venta será el de captar gimnasios que se adhieran al proyecto, y la captación de empresas y/o asociaciones que nos den acceso a sus empleados o asociados para que disfruten de los tickets o talonarios *Fit4Hours*.

## ENTORNO COMPETITIVO

### Competencia actual

Hemos identificado 3 competidores directos de *Fit4Hours* que son plataformas para realizar fitness flexible: Gym For Less, gimadvisor y somuchmore. No disponen de *Comunidad*, ni tienda online:



Su fundador proviene de Groupalia. Están presentes en España, Francia, Alemania, Italia y México. Tienen promoción para invitar a amigos. En su política de precios de pago por uso dan a los deportistas 30 días para consumir el cupón del gimnasio comprado. Tienen dos tarifas planas con renovación automática de 49€/mes y 79€/mes.



Están presentes en Alemania, Reino Unido, Francia y acaban de llegar a España. No permite pago por uso de actividad, sino que requiere de cuota mensual de 79€/mes. Tienen condiciones de pausar la cuota, cancelación de actividad con poco margen, no asistencia a clase reservada y reincorporación de pago (£19, £12, £14, £39 respectivamente).



Están presentes en España, Italia, Países Bajos, Bulgaria y Reino Unido. Tienen promoción para invitar a amigos. En su política de precios de pago por uso dan a los deportistas 90 días para consumir el cupón del gimnasio comprado. Tienen tarifas planas con renovación automática de: 5 accesos/mes por 24,99€, 10 accesos/mes por 39,99€ y 30 accesos al mes por 49,99€. Disponen de pases de varios meses por gimnasio a precios de mercado. Tienen cargos para: pausar tarifa plana y no asistencia a clase reserva de 10€.

Como amenaza de posibles productos o servicios sustitutivos, hemos contemplado a las webs de descuento de cupones tipo: Groupon, Let'sBonus, Groupalia y Offerum (estas dos últimas se han unido ya). Estas opciones son un gran problema porque no permiten hacer uso inmediato del cupón, y a menudo por la promoción hay lista de espera para disfrutar del servicio.

### ¿Cómo puede reaccionar la competencia a nuestra oferta?

Es posible que suavicen los cargos de las penalizaciones: pausa, cancelación tardía, no asistencia a clase... según condiciones y criterio de cada plataforma. A parte, somuchmore puede sacar tickets de pago por uso. También hemos pensado que nos pueden copiar la idea de la tienda y *Comunidad* online. Sin embargo pensamos que para cuando quieran hacerlo ya les habremos sacado una ventaja considerable en especial con la *Comunidad* online que será difícil de alcanzar.

## EQUIVALENCIAS DEL PROYECTO

### Experiencias internacionales del modelo

Hemos analizado la presencia de otras plataformas de acceso flexible en otros países encontrando: The Gym Group presente en Reino Unido, Pay as you Gym en Reino Unido, Gym Pass en Brasil. De estos competidores, Pay as you Gym es el único que dispone de una *Comunidad* tipo blog donde se cuelgan artículos relacionados con el deporte y que permite comentar los artículos a usuarios. No dispone de foros para preguntas, sugerencias, quedadas en grupo...

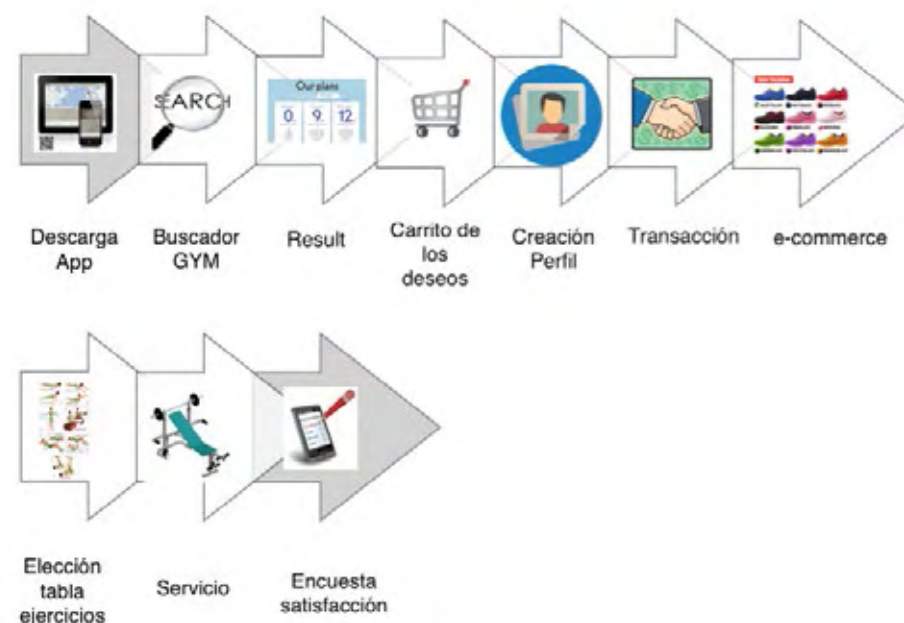


### Posibilidades de escalar el modelo

Al ser un modelo de plataformas y contar con la infraestructura de las instalaciones deportivas de los gimnasios, pensamos que es fácilmente escalable a otras ciudades y países. Consideramos que es importante asentarse bien en un país primero, expandiéndose en distintas ciudades para crear barreras de entrada a nuevos competidores, antes de la expansión internacional. Pensamos que la clave del éxito frente a la competencia directa está en la diferenciación de nuestra *Comunidad*.

## CADENA DE VALOR

### Eslabones críticos de la Cadena



### Cómo tratamos los eslabones más críticos

Las principales claves para la percepción del valor son la rapidez en la contratación, la sencillez de las interfaces, una selección de gimnasios amplia y unos costes de servicio adecuados a sus expectativas.

Para asegurarnos de que nuestro servicio reúne todas las exigencias del usuario y de que cumple con sus expectativas, hemos desarrollado un plan de calidad para el control y seguimiento de nuestro servicio, que nos permitirá adecuar el servicio en función del feedback reportado por los propios usuarios.



## ||||| GESTION DE RR.HH.

En *Fit4Hours* apostamos por el desarrollo de una estructura de RRHH simple y fácil de gestionar con y para el negocio, implicando directamente a los socios fundadores y a los responsables intermedios.

*Fit4Hours* tiene prevista una gestión 360° de su personal cuidando la selección de todas y cada una de las incorporaciones, analizando la sucesión de puestos, estudiando las retribuciones y la descripción de los puestos, detectando el potencial de los empleados, vigilando su desarrollo profesional, llevando a cabo acciones formativas, y por último, gestionando su desempeño, aspecto que consideramos muy relevante, y que nos permitirá alinear la estrategia empresarial de *Fit4Hours* con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización.

En el área de selección, cuidaremos la definición del perfil del puesto a cubrir, los aspectos críticos a tener en cuenta y definiremos un plan de acogida de las nuevas incorporaciones.

En el área de formación detectaremos las necesidades de formación de la persona, desarrollaremos e impartiremos acciones formativas, y mediremos el impacto de la formación en el desempeño de los resultados.

En el desarrollo profesional de los empleados, potenciaremos y favoreceremos el autodesarrollo de los mismos y estableceremos planes de carrera.

En el área de evaluación, estableceremos dentro del marco de los objetivos estratégicos de *Fit4Hours*, los objetivos, indicadores o metas de los trabajadores realizando un seguimiento permanente de su actuación.

En el área de retribución efectuaremos encuestas salariales y vincularemos el desempeño y la consecución de los objetivos con la compensación del personal.

*Fit4Hours* es, en sus inicios, un grupo multidisciplinar y multitarea. Sus

6 socios fundadores aportan con su perfil, tan distinto, una visión integral del negocio desde muchas perspectivas. Este aspecto enriquece al negocio y, junto a su amplia formación, permitirá reforzar las distintas fases por las que atravesará el proyecto según sea necesario.

El equipo *Fit4Hours* contará además con personal propio y subcontratado.

Entre el personal propio contaremos con informáticos, teleconcertadores y responsables comerciales, todos, importantes y estratégicos en cada una de sus funciones.

También, y a partir del tercer año, contaremos con un Director General como representante institucional de la marca, si bien, los socios fundadores seguirán en el día a día pero desde el punto de vista estratégico.

Entre el personal subcontratado contaremos con nutricionistas y entrenadores personales, profesionales del más alto nivel, que irán incrementado su peso en la organización en la medida que esta crezca.

Para finalizar, y con todo esto destacar que, en *Fit4Hours* buscamos la confianza y el reto compartido seguros de que con estas variables conseguiremos una gestión eficiente del talento y resultados sostenibles en el tiempo.

## RIESGOS

Todo nuevo proyecto conlleva riesgos que pueden hacer peligrar el despliegue y la continuidad del mismo, sobre todo en los primeros dos años que es el tiempo donde fracasan la mayoría de las empresas. *Fit4Hours* llevará a cabo una gestión de riesgos basado en innovación continua.



RIESGO	TIPOLOGÍA	MEDIDAS DE PREVENCIÓN
Cambio tecnológico	Técnico	Vigilancia Tecnológica Continua. Colaboración estrecha con nuestros proveedores de tecnología
Estancamiento de las ventas	Estratégico/Financiero	Estrechar el contacto con los usuarios y los gimnasios para generar innovaciones bajo demanda, asociadas a las nuevas percepciones o necesidades nacientes en el mundo del <u>Fitness</u>
Nueva Competencia Fuerte	Estratégico	Vigilancia Competitiva y alternativas de negocio. Establecer plan de mejora de procesos
Cambio en los gustos/prioridades de los clientes	Estratégico	Combinación de las tres anteriores. Innovación constante potenciando vector deporte-comunidad
Fracaso de líneas de negocio o proyectos	Estratégico	Mantener proyectos en curso para plantear rápidamente alternativas

## ESTADOS FINANCIEROS

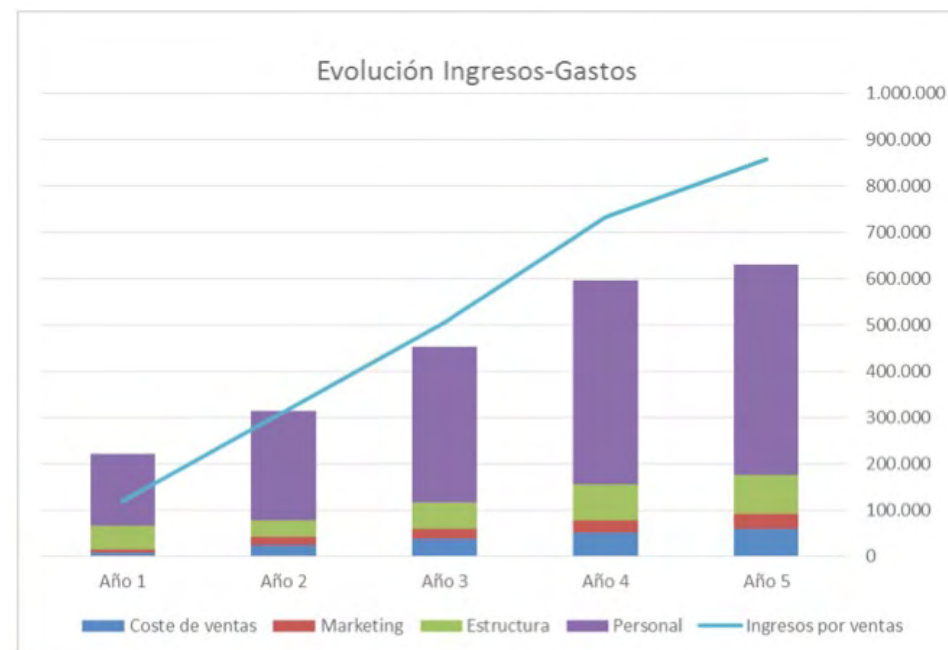
Fit4Hours basa su modelo de negocio en tres fuentes principales de ingresos:

- **Pases GYM:** pago por uso de instalaciones y actividades por parte de usuarios.
- **Tickets Benefits:** uso de la red de instalaciones y servicios Fit4Hours a través de modelo de retribución flexible que las empresas ofrecen a sus empleados.
- **Comunidad Fit4Hours** a través de venta online de material deportivo, asesoramiento deportivo (Servicio Premium) y publicidad (Servicio Premium).

A continuación se indican las estimaciones de usuarios basadas en el análisis de mercado:

Estimaciones de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Gimnasios	100	420	600	800	850
Usos Pases Gym	5.000	21.000	36.000	52.000	55.250
Nº Empresas	60	120	190	230	280
Usuarios Tickets Benefits	1.800	4.200	6.650	9.200	11.200
Usuarios Premium	115	315	513	720	836

Acorde con estas estimaciones el siguiente gráfico muestra la evolución de los gastos según su origen y los ingresos obtenidos. Como se observa el Break Event Point se alcanza a partir del año 2



\*\* Gráfico 2

Con respecto a los resultados previsionales se espera obtener resultados positivos a partir del tercer ejercicio de actividad, siendo neto de tesorería ascendente desde el segundo año.

CUENTA DE PYG PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>119.150</b>	<b>312.270</b>	<b>504.520</b>	<b>732.040</b>	<b>857.593</b>
Subvención de explotación					
Coste de ventas	8.280	22.680	36.900	51.840	60.210
<b>Margen operativo</b>	<b>110.870</b>	<b>289.590</b>	<b>467.620</b>	<b>680.200</b>	<b>797.383</b>
<b>Gastos de explotación</b>	<b>215.266</b>	<b>293.889</b>	<b>419.460</b>	<b>547.861</b>	<b>573.300</b>
Marketing	5.900	20.000	23.045	26.891	30.872
Estructura	53.366	35.619	55.936	76.120	84.324
Personal	153.450	235.620	337.429	441.799	455.053
Depreciaciones	2.650	2.650	3.050	3.050	3.050
<b>Beneficio operativo BAI</b>	<b>-104.396</b>	<b>-4.299</b>	<b>48.160</b>	<b>132.339</b>	<b>224.083</b>
Ingresos financieros	577	873	2.652	7.401	13.749
Gastos financieros	3.122	2.747	3.375	3.375	0
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>-106.940</b>	<b>-6.172</b>	<b>47.436</b>	<b>136.365</b>	<b>237.832</b>
Impuesto sociedades	-32.082	-1.852	14.231	40.910	71.350
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>-74.858</b>	<b>-4.320</b>	<b>33.205</b>	<b>95.456</b>	<b>166.482</b>

Para el inicio del negocio está prevista una aportación inicial por parte de los socios fundadores de 60.000 euros y otros 75.000 euros a través de un préstamo participativo de la Empresa Nacional de Innovación. En función de la evolución del negocio se plantearán modalidades alternativas de financiación a partir de año 4.

### Balances previsionales:

BALANCE PREVISIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Activo</b>		<b>74.557</b>	<b>87.743</b>	<b>131.746</b>	<b>267.300</b>	<b>475.855</b>	
Activo fijo	AF	Activos fijos (coste adquisición)	15.000	15.000	17.000	17.000	17.000
	AF	Depreciación acumulada	-2.650	-5.300	-8.350	-11.400	-14.450
Activo circulante	AC	Existencias materiales	0	0	0	0	0
	AC	Clientes	0	0	0	0	0
	AC	HP IVA compensar / devolver	0				
	AC	Crédito fiscal / Escudo fiscal	32.082	33.934	19.703	0	0
	AC	Inversión financiera	19.245	29.109	88.393	246.700	458.305
	AC	Tesorería	10.880	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Pasivo</b>		<b>74.557</b>	<b>87.743</b>	<b>131.746</b>	<b>267.300</b>	<b>475.855</b>	
Recursos perm.	FP	Capital social	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	FP	Reserva legal					4.948
	FP	Reserva voluntaria					12.371
	FP	BDI	-74.858	-4.320	33.205	95.456	166.482
	FP	Perdidas Acumuladas		-74.858	-79.178	-45.973	
Pasivo circ.	FP	Préstamo Participativo	75.000	50.000	25.000	0	0
	PC	Recursos ajenos CP		0			
	PC	Proveedores	6.708	7.787	11.525	15.400	17.445
	PC	HP acreedora IVA a ingresar	7.708	49.134	81.194	121.210	143.259
	PC	HP acreedora por IS			0	21.207	71.350

Al ser un proyecto basado sobre todo en comisión de servicios la mayor parte de los costes de la empresa son gastos. Únicamente serán necesarias inversiones para la adquisición de equipamiento informático, software y mobiliario de nuestras oficinas centrales necesario para la prestación del servicio y el acondicionamiento de las instalaciones físicas. A lo largo de los cinco primeros años de actividad el coste total de inversiones se estima en 15.000 euros.

## PLAN DE IMPLANTACION

### Análisis Punto Muerto

Dada la naturaleza de nuestro proyecto (multiservicio y a través de comisiones por intermediación) resulta casi imposible poder determinar a partir de qué nivel de usuarios nuestra actividad alcanza el punto de equilibrio. No obstante y a efectos de aproximación para tener una referencia que pueda servir a posibles interesados, se ha procedido a hacer una simulación calculando el número de usuarios que cubre los gastos operativos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Operativos Totales	220.896	313.919	453.310	596.651	630.460
ARPU Ponderado Usuarios Pases/Benefits	15,44	10,83	10,33	10,49	11,34
Break Even Point (Nº Usuarios)	14.306	28.977	43.890	56.877	55.608

### Resumen principales magnitudes financieras para la decisión de inversión

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio Tesorería	4,32	1,37	1,33	1,66	2,04
Acid Test	2,09	0,77	1,12	1,66	2,04
Flujo de Caja Libre	-102.331	48.565	136.561	260.475	372.436
ROI					47%
ROE					68%
TIR					43%
Pay-Back			3,1 año		

### Modelo de Implantación del negocio

El lanzamiento de *Fit4Hours* se ha planteado en tres fases, que agrupan de forma ordenada las actividades que nos permitirán convertirnos en la plataforma de referencia de contratación de servicios deportivos a nivel nacional.

#### 1. Semilla

- Utilización de espacios públicos de coworking.
- Desarrollo de la plataforma.
- Generación de los contenidos necesarios para acciones de captación de usuarios, promocionales a través de los diferentes canales.

#### 2. Crecimiento

- Constitución de la sociedad.
- Captación de usuarios.
- Formalización de convenios con gimnasios.
- Búsqueda de financiación (rondas de financiación).
- Actualización de plataforma (impulsando tienda online).

#### 3. Consolidación y expansión

- Creación de oficinas propias.
- Intensificación de acciones de captación de usuarios.
- Intensificación de formalización de convenios con gimnasios.
- Actualizaciones de plataforma.



FIT4HOURS