




 Proyecto **MBA**

 preparado para
EOI Business School
MBA Part Time

Avda. Gregorio del Amo s/n

 fecha
12/07/2013

 realizado por
Israel Arranz
Guillermo Sanz
Fernando Benito
Jorge M. Margenta

ÍNDICE

1 Definición de las claves de negocio (misión)	1
2 Análisis del entorno	2
3 Análisis del sector	3
Anexo I: Análisis de búsquedas	3a
Anexo II: Principales competidores	3b
4 Análisis de Mercado y demanda	4
Anexo I: Investigación de mercado del ICEMD del CESIC	4a
Anexo II: Estudio sobre Deporte, salud y calidad de vida de la Fundación La Caixa	4b
Anexo III: Inversión económica en la práctica deportiva en España	4c
Anexo IV: Estimación del gasto en deporte.....	4d
Anexo V: Estudio estadístico del consumo de suplementos nutricionales y dietéticos en gimnasios.....	4f
Anexo VI: Estudio de mercado sobre nutrición deportiva, alimentación y salud	4g
5 Analisis Interno	5
Anexo I: Analisis DAFO	5a
6 Definición de modelo de negocio	6
Anexo I: Modelos Freemium	6a
7 Definición de objetivos estratégicos	7
Anexo I: Análisis de crecimiento de Redes sociales	7a
8 Plan Comercial	8
9 Plan de operaciones	9
Anexo I: Alianzas, patrocinadores e inversores	9a
Anexo II: La cadena de valor	9b
Anexo III: Modelo global de gestión de operaciones	9c

10 Plan de recursos	10
11 Modelo económico base	11
Anexo I: Flujo de caja de Fitme	11a
Anexo II: Cuenta de pérdidas y ganancias de Fitme	11b
Anexo III: Balance de Fitme	11c
Anexo IV: Cuadro de ratios de Fitme	11d
Anexo V: Plan de recursos y estructura de costes	11e
12 Plan económico financiero	12
13 Modelo de gestión	13
14 Plan de contingencias	14
15 Plan de desarrollo	15



**1. DEFINICIÓN DE LAS CLAVES DEL
NEGOCIO (MISIÓN)**

ÍNDICE

Definición de Fitme	3
Rentabilidad	4
Sostenibilidad.....	4
Innovación.....	5
Tecnología	5
Tamaño e internacionalización.....	5
Misión	5

Definición de las **claves de negocio (misión)**

► Definición de **FITME**:

Fitme: **Nuevos tiempos, nuevas formas de entrenar**

Hoy por hoy cada vez somos más los que nos preocupamos por nuestra forma física. El ejercicio frecuente y una buena alimentación son cada vez más protagonistas en nuestras vidas. El aumento de la tendencia a realizar actividades deportivas lleva implícito en numerosas ocasiones una dieta que ayude a conseguir los objetivos del estado físico deseado. Debido a este aumento de la demanda de deporte y nutrición consideramos que existen grandes oportunidades en estos sectores para posicionar nuestro negocio.

Es bien sabido que existe un gran número de personas que acude al gimnasio semanalmente a ejercitarse, hace running, natación, bicicleta, etc. La gran mayoría de estas personas no son profesionales del deporte y como consecuencia de ello no entrenan todo lo bien que podrían hacerlo con la ayuda de un entrenador personal. Esto puede desembocar ciertas veces en desmotivación, frustración por parte de la persona que realiza los ejercicios al no conseguir sus objetivos deseados, pérdida del apetito deportivo, lesiones, etc. La mayoría de estas personas no acuden a un entrenador personal por los elevados costes que ello supone, además de lo incómodo que resulta adecuarse a los horarios del profesional, la pérdida de intimidad al traerlo a su domicilio o el problema de desplazarse para verle. Del mismo modo cada vez hay más personas que deciden pasar del deporte ocasional a la competición y no saben cómo prepararse. Aquí surge de nuevo el mismo problema que al grupo anterior, acudir a un entrenador personal es costoso e incómodo.

Otro aspecto que pueden tener en común los grupos anteriores es la dificultad de llevar una alimentación óptima que les permita alcanzar sus objetivos de forma física de la forma más equilibrada y más rápida, tal como hacen los profesionales del deporte, los famosos y la gente rica. Para esto es necesario acudir a un experto nutricionista que a la vez sea un profesional del deporte para que prepare un plan de dieta personalizado y adaptado a nuestros objetivos. Esto acarrea unos costes que difícilmente son asumibles por la mayoría de la población, por lo que este tipo de modelo de entrenamiento-nutrición queda vetado al 90% de la población.

Nuestra intención es abrirnos paso en este nicho acercando al gran público servicios de entrenamiento personalizado y nutrición de una manera innovadora, práctica y económica. Para ello crearemos una plataforma online donde en base a unos objetivos y analizando la situación física de cada persona se ofrezcan varios paquetes de entrenamiento-nutrición. Estos paquetes irían desde uno básico (con entrenamientos, consejos, videos, checklists y seguimiento online) a paquetes que incluyan plan de

alimentación, entrega semanal de lista de la compra en el domicilio y comidas preparadas en el lugar de trabajo, visita semanal de entrenador personal a domicilio, etc.

Por otro lado también se va a tratar de convertir Fitme en una herramienta para poner en contacto deportistas de todo tipo con entrenadores de cualquier modalidad, de manera que ambos grupos encuentren lo que necesitan. Esto se hará mediante un servicio de anuncios puestos por cualquier especialista en entrenamiento de cualquier punto de España que esté buscando deportistas para entrenar.

En el futuro una vez consolidada la marca en Internet podrán abrirse un market place online con productos deportivos y ayudas a la alimentación, organización de ferias del sector, etc. Las posibilidades son infinitas.

A continuación detallamos punto a punto porqué pensamos que es una buena idea negocio.

▶ Rentabilidad

Una vez creado el sistema para evaluar el estado físico de cada usuario/cliente y determinar sus objetivos de forma física y una vez establecidos los diferentes paquetes y sus procesos el coste de la plataforma es muy bajo, apenas de mantenimiento y actualizaciones. Sin embargo los ingresos serán exponenciales puesto que se trata de un modelo de negocio de suscripción con pago mensual. Además de los servicios de entrenamiento online, que serían de alta rentabilidad, contaríamos con los servicios de nutrición y plan de alimentación en los que ganaríamos dinero comprando a mayoristas a gran volumen y cobrando un margen por la logística y beneficios.

En los anuncios de servicios de entrenamiento se ganara dinero al cobrar una cantidad mensual a los entrenadores por publicar su anuncio calificado por los usuarios en la plataforma.

En cuanto a las ventas de productos deportivos a través del market place, se cobrara una comisión por cada producto vendido.

Tanto el market place como la plataforma de anuncios se aprovecharan del gran volumen de tráfico generado por el apartado social de Fitme

▶ Sostenibilidad

Al ser un mercado al alza los ingresos irán de menos a más. Si a esto sumamos que no existe ningún competidor a nivel de plataforma que reúna todo lo que se pretende abarcar en el modelo la sostenibilidad parece asegurada. Además las múltiples posibilidades de escalabilidad, tales como abrir tiendas o centros especializados, aplicación para SmartPhone, red social dedicada al deporte y nutrición, tiendas online de artículos de gimnasia rebajados, asociaciones con apps dedicadas al deporte como Nike+, RunTastic, etc.

▶ Innovación

La plataforma que se pretende crear sería la primera en el mercado que de un modo sencillo e intuitivo, a la par que divertido mide el estado de forma del usuario y centra sus objetivos para presentarle unos paquetes de suscripción. Por otro lado facilita mucho a los deportistas y a los entrenadores la posibilidad de contactar.

Además debido al conocimiento de los gustos deportivos de nuestros usuarios podemos segmentarlos de manera muy efectiva, de forma que en el market place les podremos ofrecer los productos que mejor se adecuen a sus preferencias.

▶ Tecnología

A nivel tecnología el desafío es de complicación moderada puesto que el desarrollo de la plataforma, el núcleo de nuestro negocio, requerirá de un completo análisis y estudio. Una vez realizado este análisis se diseñaría un equipo de desarrollo para la misma.

Por otro lado es vital que estemos adaptados a las últimas tecnologías de smartphones, para garantizar la correcta compatibilidad de nuestra plataforma con las distintas aplicaciones deportivas que existen para estos dispositivos.

Además se usarán tecnologías de Big Data, para realizar la gestión de los datos de nuestros usuarios y poder optimizar la segmentación de estos, para así poder garantizar que les ofrecemos los productos que necesitan cuando les sean útiles.

▶ Tamaño e Internacionalización

El tamaño de este negocio no tiene límites puesto que si el modelo online funciona en España, podría implantarse en países de Sudamérica y Europa, además de poder alcanzar el mercado norteamericano (en caso de no contar con competencia demasiado fuerte). Como se ha comentado en anteriores párrafos las posibilidades de escalabilidad son múltiples y numerosas, lo que amplía la posibilidad del negocio fuera de nuestras fronteras.

▶ Misión

Hacer más accesible el entrenamiento profesional y la práctica deportiva acercando a profesional y deportista a través de una comunidad digital

Fitme: **Your next level**



2. ANALISIS DEL ENTORNO

ÍNDICE

A nivel social.....	3
A nivel político	4
A nivel económico	4
A nivel tecnologico	5

▶ Analisis del Entorno

Mediante este análisis vamos a tratar de definir el entorno de desarrollo de nuestro negocio, intentando acotar todos los aspectos que pueden afectar de manera general al desarrollo de nuestro proyecto.

Para ello aplicando el modelo PEST, vamos a definir en un primer tramo las influencias y posibles amenazas que surgieran del entorno social y económico.

▶ A nivel social

Definido el tipo de cliente que va a acudir a nuestra plataforma, debemos tener en cuenta ciertas particularidades dentro del modelo de consumo del mercado español.

Como más importante debemos contar con la resistencia del consumidor español a pagar por el uso de plataformas y aplicaciones en internet y el teléfono móvil. El mercado español tiene un gran riesgo que proviene de la generalización entre la mayoría de los usuarios de internet de la piratería de programas. Durante años, las grandes empresas suministradoras de software y programas de valor han tenido que definir modelos de seguridad ante las copias ilegales y las diferentes vertientes de piratería que existen en el mercado informático español.

Esta cultura del uso gratuito de aplicaciones y programas, ha sido la causante de la correcta definición de nuestro negocio. Analizando el poco valor que otorgan los consumidores españoles a aplicaciones de gran valor y desarrollo, nos ayuda a tener muy claro la importancia de entregar un producto de que les aporte un valor añadido diferente y que genere una necesidad de incorporarlo en sus vidas hasta el punto de pagar por su uso diario.

En positivo, podemos definir el mercado español como muy dinámico y de gran dimensión que rápidamente encubra aquellos productos bien valorados. En resumen es un mercado con mucho potencial donde la mezcla ahorro de tiempo y deporte en la red, puede hacer que el crecimiento de número de visitas y usuarios de nuestra página sea exponencial.

También cabe destacar como positiva a nivel social el elevado nivel cultural de la sociedad española, aunque durante las dos últimas décadas se ha producido a nivel educativo un paulatino empeoramiento del modelo. Este buen nivel cultural de la sociedad a nivel global, ha propiciado la elevada explosión en las líneas de acceso a internet y de terminales móviles que van a ser la base del consumo de nuestro plan de negocio.

Socioculturalmente nos encontramos con un pequeño inconveniente que surge a nivel del idioma en el que desarrollar nuestro programa. En España durante existen varias nacionalidades con diferencias culturales muy marcadas, donde el idioma pasa por ser la base de su distinción. Estas diferentes lenguas hacen que podamos plantearnos desarrollar nuestro negocio en los diferentes idiomas del

Estado, Castellano, catalán, euskera, gallego y otros.... Aunque el planteamiento pasa por tomas al Castellano como lengua unificadora, pudiendo hacer pequeños guiños a las otras lenguas.

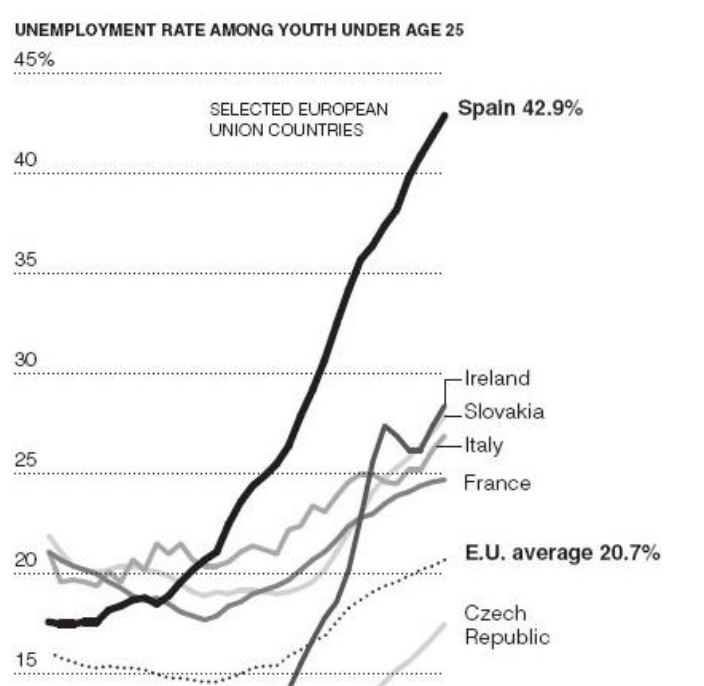
▶ A nivel **político**

España pasa por una de sus mayores crisis sociales y de valores. Está sumida bajo la densa niebla de la corrupción que afecta a gran parte de las instituciones, afectando a todos los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Durante los últimos meses y como colofón a esta imagen de corrupción político-social generalizada, se ha incorporado la monarquía que durante años había dado una correcta imagen al exterior.

Esta situación política crea cierta inquietud y claramente aleja la inversión extranjera en nuestro país, dado que crea una inseguridad jurídica que no permite crear unas condiciones adecuadas para el desarrollo de un marco de inversión estable y duradero.

▶ A Nivel **económico**

Debemos tener en cuenta las dificultades económicas por las que atraviesa la sociedad española, destacando por encima de todos los indicadores económicos la disparada tasa de paro con más de seis millones de ciudadanos en paro. Dentro de esta escalofriante situación, pasa por ser aun más llamativa la tasa de paro juvenil con cifras superiores al 45% de paro.



Los jóvenes trabajadores españoles, como sus colegas en el resto de Europa, se enfrentan a otros obstáculos como las estrictas normas de los sindicatos, los contratos de duración larga y la protección

jurídica que da cobijo a los trabajadores mayores y desanima la contratación de nuevos trabajadores, están condenados a un difícil futuro profesional estancados en nuestro territorio.

Teniendo en cuenta esta grave situación y partiendo de la base que gran parte de las personas que utilicen nuestros servicios van a estar dentro de esta franja de edad, podemos utilizar esta situación negativa a favor del desarrollo de nuestro proyecto. Debemos tener claro que las dificultades económicas por las que pasa gran parte de la sociedad española van a provocar la disminución de la contratación de entrenadores personales para el desarrollo de planes de entrenamiento personalizado. También va a disminuir el número de abonados a gimnasios y club deportivos que tendrán que buscar alternativas más baratas y que a la vez den un servicio parecido a lo que tenían hasta el momento.

Nuestro proyecto parte con una doble diferenciación muy apreciada en momento de ajustes económicos como el que vivimos y es:

- ▶ Servicio personalizado y de gran valor, a un precio muy alejado de lo que te supondría pagar un entrenador personal o la cuota de un gimnasio.
- ▶ Damos un servicio muy flexible que permite que cualquier persona pueda conectarse en cualquier momento, sin la obligación de horarios, pero sobre todo sin la obligación de pago de cuotas anuales o mensuales, con el consiguiente trastorno que te provoca cuando te desplazan lejos de donde habitualmente tenias tu gimnasio o cuando has abonado una cuota anual y posteriormente no puedes acudir a desarrollar la actividad física, provocándote un perjuicio económico que la mayoría de la población no se puede permitir en la situación española actual.

En resumen podemos afirmar que la difícil situación que actualmente afronta la económica española, podemos transformarla en una oportunidad para nuestro negocio, sabiendo desarrollar nuestras ventajas en una economía de ahorro.

▶ A Nivel **técnológico**

A nivel tecnológico y con los avances que se están produciendo en el desarrollo de complementos deportivos inteligentes, vamos a tener un gran aliado en el desarrollo de productos complementarios que van a interactuar en nuestro proyecto.

Dentro de los diferentes productos complementarios destacamos:

- ▶ Pulsómetros.
- ▶ Móviles
- ▶ Camisetas inteligentes que miden pulsaciones, temperatura y sudoración, sirviendo como receptores de datos sobre los que después vamos a poder actuar analizando comparativas y valorando programas de entrenamiento y el desarrollo que hagamos de los mismos.

Unido a estos nuevos instrumentos dependemos de un mayor desarrollo del WIFI y de las conexiones vía satélite con nuestros ordenadores.

En resumidas cuentas el desarrollo tecnológico lejos de ser una amenaza pasa por servir como vía de desarrollo a nuestra actividad diaria y como complemento en el desarrollo de nuestro trabajo, ya sea vía control de programas y desarrollo ó como enlace en la interacción del programa con nuestros clientes. Las posibilidades tecnológicas pasan por ser infinitas y cualquier avance tecnológico pasa por inmediata incorporación en nuestra actividad diaria.





3. ANALISIS DEL SECTOR

ÍNDICE

Competencia	3
Keywords seleccionadas	4
Principales competidores	4
Anexo I: Análisis de búsquedas	7
Anexo II: Principales competidores.....	14
Webs y blogs destacados.....	14
Redes sociales de deportistas.....	24
Aplicaciones de móviles para deportistas	40
Webs orientadas hacia la dieta sana a domicilio.....	47

▶ Analisis del Sector

Mediante este análisis vamos a tratar de definir los distintos competidores que hay en el area de trabajo de nuestro negocio, intentando acotar todos los aspectos que pueden afectar de manera general al desarrollo de nuestro proyecto.

Para ello vamos a realizar un analisis de keywords (O palabras claves relacionadas con el negocio del entrenamiento y el fitness), además del analisis detallado de los principales competidores.

▶ Competencia

En nuestro caso los principales competidores serían:

- ▶ Los servicios de de entrenamientos personales y de fitness en el web.
- ▶ Redes sociales dedicados a actividades físicas.
- ▶ Aplicaciones móviles para entrenamientos personales
- ▶ Webs de comida sana a domicilio.

Para analizar los principales competidores online se realiza un listado con las keywords de búsqueda que están relacionadas con el servicio a ofertar y con el contenido que podrá tener nuestra página web.

Se elige Google por ser el buscador más utilizado de España y se utiliza la herramienta Free Monitor For Google que permite de manera muy simple y sencilla obtener en una sola pantalla un listado de las webs según la palabra clave de búsqueda elegida. Se solicitó listar las 10 primeras webs.

Al mismo tiempo el análisis de las palabras claves nos servirá para establecer las bases para una estrategia SEO.

▶ Keywords **seleccionadas**

Las principales keywords seleccionadas son las siguientes:

1. Personal trainer.
2. Entrenador personal.
3. Entrenamiento personal.
4. Personal training.
5. Red social deportes.
6. Red social fitness
7. Aplicaciones móvil entrenamiento.
8. Dieta sana a domicilio.

El resultado de los análisis de dichas keywords se pueden ver en el anexo I de este capítulo.

A partir de dichos resultados hemos localizado cuales son los principales competidores de nuestra plataforma Fitme. Estos competidores los comentamos en el siguiente apartado.

▶ Principales **competidores**

Después de analizar a los distintos competidores, (Esta analizado en detalle en el anexo II) , podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Las páginas web de entrenadores personales son bastante sencillas y solo pretenden captar a clientes para entrenar en persona, lo único que hacen es cambiar de canal y usar la web, pero siguen haciendo lo mismo que hacen en sus instalaciones deportivas. No parecen una gran amenaza para nuestro proyecto, de hecho nuestra idea sería usarlos como parte de nuestra plataforma, de forma que obtengamos un beneficio ambas partes.

En cuanto a las redes sociales relacionadas con el deporte, nos parecen interesantes algunos de los modelos planteados.

Es atractivo parte del modelo de Xculpture, pero lo que vemos es que hay poca o ninguna comunicación con los entrenadores personales, a la hora de que cuelguen sus planes de entrenamiento. Lo mismo ocurre con los usuarios, que no pueden comunicarse con los entrenadores personales.

Esta muy bien la forma que tiene la red Indoor pro, de recoger videos de sesiones de entrenamiento de profesionales y valorarlos en función de su calidad y su aceptación por parte de los usuarios, es un concepto a tener en cuenta.

Una de las redes sociales más llamativas es Fitocrazy, ya que plantea una competición entre usuarios muy atractiva y que motiva a los usuarios a superarse y a ser mejores cada día. Además pone en contacto a los amantes del deporte con distintos entrenadores personales y nutricionistas, lo cual puede reportar grandes beneficios a ambas partes.

Otra red interesante sería Sport factor que contiene muchas de las características que queremos incluir en nuestra plataforma, la gran pega que tiene es que no explota los beneficios de la competición entre los distintos usuarios, lo cual la hace menos atractiva para los deportistas amateurs.

En cuanto a las aplicaciones para móvil, la gran mayoría de ellas están orientadas a practicantes de deportes de resistencia, como pueda ser correr, ciclismo, ski...etc. En ellas se controla el tiempo de duración del esfuerzo, el ritmo de carrera, el recorrido y el ritmo cardiaco. Pueden guiar al deportista a llevar a cabo distintos tipos de entrenamiento, marcando los periodos de esfuerzo a cada intensidad.

Parece interesante asociarse con alguna de ellas para recoger los datos de los entrenamientos, en las disciplinas señaladas en el párrafo anterior y transmitirlos a la plataforma para recoger los resultados y analizarlos.

Las webs de servicios de comida sana a domicilio, se centran fundamentalmente en dietas de adelgazamiento y casi no prestan atención a otro tipo de dietas, como puedan ser para embarazadas, deportistas amateurs, gente que únicamente quiera comer sano, pero no tenga la necesidad de adelgazar.

La pagina de comida sana que parece más completa e interesante sería la de Menudiet, ya que en ella se elaboran menús para necesidades muy variadas, pudiéndose hacer menús adaptados a las distintas necesidades del cliente.

Montar un servicio de comida sana a domicilio, requiere una inversión fuerte, la cual para nuestros intereses no nos parece adecuada. Lo que sí que nos parece muy interesante sería asociarnos con una página como la última

mencionada para proporcionar menús adaptados a las necesidades de nuestros clientes, de esta forma ambas empresas sacarían beneficios, ellos obtendrían un cliente nuevo y nosotros satisfaceríamos la necesidad de nuestros clientes a cambio de una pequeña comisión.

Otro aspecto interesante que hemos detectado analizando los sectores en los que queremos trabajar, ha sido conocer las formas de obtener ingresos.

Las redes de deportistas normalmente ofrecen un servicio básico gratuito para captar clientes, y luego ofrecen un servicio Premium que ya es de pago, en este es en el que se ofrecen planes de trabajo más específicos y personalizados, servicios de nutricionistas a medida, etc.

Otras web, tienen otra fuente de ingresos al trabajar como intermediarios en venta de material deportivo y suplementos vitamínicos.

Como conclusión final podemos decir que el mercado del deporte on line todavía está en expansión y alguien que enfoque su servicio de forma adecuada puede hacer un gran negocio.

▶ Anexo I: Analisis de busquedas

▶ Keywords seleccionadas

Las principales keywords seleccionadas son las siguientes:

1. Personal trainer.
2. Entrenador personal.
3. Entrenamiento personal.
4. Personal training.
5. Red social deportes.
6. Red social fitness
7. Aplicaciones móvil entrenamiento.
8. Dieta sana a domicilio.

▶ Resultados de la búsqueda por palabras clave.

Para la keyword "Personal trainer" se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_trainer
- 2 <https://www.polarpersonaltrainer.com/>
- 3 <http://www.mipersonaltrainer.es/>
- 4 <http://www.personaltrainer.centroips.com/>
- 5 <http://www.personaltrainersevilla.com/>
- 6 <http://www.personaltrainerbcn.com/>
- 7 <http://www.robustoestevez.com/>
- 8 http://www.cobrasportclub.com/coimbra/personal_training.html
- 9 <http://www.andydiaz.com/>
- 10 <http://www.healthcityfitness.es/informacion-sobre-healthcity/hazte-personal-trainer>

Para la keyword "Entrenador personal" se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.menshealth.es/fitness/entrenador-personal/paso1>
- 2 <http://maps.google.es/maps?hl=es>
- 3 <http://www.sportiapilatescenter.es/>

- 4 http://burgos.portaldetuciudad.com/Raul-Lozano-Entrenador-Personal/campania_970.html
- 5 <http://www.rubenzoal.com/entrenadores.html>
- 6 <http://mientrenadorpersonalalicante.com/>
- 7 <http://www.entrenadorpersonal-online.com/>
- 8 <http://entrenadorpersonalbarcelona.org/>
- 9 <http://www.entrenadorpersonalcorptreat.com/home.html>
- 10 <http://www.entrenadorpersonalbarcelona.com/>

Para la keyword “Entrenamiento personal” se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.personalcronos.com/>
- 2 <http://www.rubenzoal.com/entrenadores.html>
- 3 <http://www.menshealth.es/fitness/entrenador-personal/paso1>
- 4 <http://mientrenadorpersonalalicante.com/>
- 5 <http://www.josevidal.com/servicios/entrenador-personal/>
- 6 <http://franentrenadorpersonal.es/>
- 7 <http://www.entrenadorpersonalcorptreat.com/home.html>
- 8 <http://www.estarenforma.com/>
- 9 <http://www.entrenamientopersonaldirigido.com/>
- 10 <http://www.deportesalud.com/deporte-salud-entrenador-personal.html>

Para la keyword “Personal training” se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.personaltraining.com.pe/>
- 2 http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_trainer
- 3 <http://www.elitepersonaltraining.es/>
- 4 <http://www.personaltraining.cat/>
- 5 <http://www.personaltraininglounge.com/>
- 6 <http://www.orthos.es/es/formaciones/18/Personal-Training.html>
- 7 <https://www.polarpersonaltrainer.com/>
- 8 <http://www.bodybuilding.com/fun/bbinfo.php%3Fpage%3DPersonalTraining>
- 9 <http://www.washington.edu/ima/personal-training/>
- 10 <http://certification.acsm.org/acsm-certified-personal-trainer>

Para la keyword “Red social deportes” se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.deportesreunidos.com/>
- 2 <http://yoyde.com/>
- 3 <http://www.sportfactor.es/>
- 4 <http://www.esportate.es/>

- 5 <http://www.whatsnew.com/2012/01/28/8-redes-sociales-para-deportistas-en-espanol/>
- 6 <http://www.depormeet.com/>
[http://www.mundodeportivo.com/20121112/otros-deportes/sport2help-red-social-deporte-](http://www.mundodeportivo.com/20121112/otros-deportes/sport2help-red-social-deporte-solidaridad-crowdfunding_54354414510.html)
- 7 [solidaridad-crowdfunding_54354414510.html](http://www.mundodeportivo.com/20121112/otros-deportes/sport2help-red-social-deporte-solidaridad-crowdfunding_54354414510.html)
- 8 <http://www.timpik.com/>
- 9 <http://www.deporte2punto0.com/social-sports-la-red-social-que-conecta-deportistas/>
- 10 <http://www.deporte2punto0.com/retospadel-la-red-social-exclusiva-para-jugadores-de-padel/>

Para la keyword “Red social fitness” se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.fitnessgym.es/>
- 2 <http://www.xculpture.com/>
- 3 <http://www.expowellness.com/>
[http://www.elandroidelibre.com/2012/06/la-red-social-de-fitness-xculpture-para-android-para-](http://www.elandroidelibre.com/2012/06/la-red-social-de-fitness-xculpture-para-android-para-ponerse-en-forma-y-presumir-de-ello.html)
- 4 [ponerse-en-forma-y-presumir-de-ello.html](http://www.elandroidelibre.com/2012/06/la-red-social-de-fitness-xculpture-para-android-para-ponerse-en-forma-y-presumir-de-ello.html)
- 5 <http://guiafitness.com/combina-el-fitness-con-tu-aficion-por-las-redes-sociales.html>
- 6 <http://www.deporte2punto0.com/xculpture-esculpe-tu-cuerpo-con-tu-red-social-fitness/>
- 7 <http://be-klan.com/2012/12/04/redes-sociales-de-running-y-fitnesswellness-analisis-infografia/>
- 8 <http://www.teinspira.com/red-social-para-los-amantes-del-fitness/>
[http://geeksroom.com/2012/07/xculpture-red-social-orientada-al-mundo-del-fitness-y-el-](http://geeksroom.com/2012/07/xculpture-red-social-orientada-al-mundo-del-fitness-y-el-bienestar/64057/)
- 9 [bienestar/64057/](http://geeksroom.com/2012/07/xculpture-red-social-orientada-al-mundo-del-fitness-y-el-bienestar/64057/)
- 10 <http://yuufit.es/fitocracy-red-social-del-fitness/>

Para la keyword “Aplicaciones móvil entrenamiento” se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.softonic.com/s/programa-entrenamiento-deportivo:android>
[http://www.ciudadano00.es/2012/10/09/5-aplicaciones-moviles-utiles-en-mis-entrenamientos-](http://www.ciudadano00.es/2012/10/09/5-aplicaciones-moviles-utiles-en-mis-entrenamientos-de-carrera/)
- 2 [de-carrera/](http://www.ciudadano00.es/2012/10/09/5-aplicaciones-moviles-utiles-en-mis-entrenamientos-de-carrera/)
[http://www.vitonica.com/equipamiento/cinco-aplicaciones-moviles-para-mejorar-los-](http://www.vitonica.com/equipamiento/cinco-aplicaciones-moviles-para-mejorar-los-entrenamientos)
- 3 [entrenamientos](http://www.vitonica.com/equipamiento/cinco-aplicaciones-moviles-para-mejorar-los-entrenamientos)
- 4 <http://www.runners.es/noticias/articulo/10-aplicaciones-esenciales-para-correr>
- 5 <http://www.idg.es/macworld/content.asp%3Fidn%3D108664>
- 6 <http://blog.hsnstore.com/las-mejores-aplicaciones-app-fitness-para-iphone/>
- 7 <http://www.chueca.com/tendencias/aplicaciones-moviles-para-ponerse-en-forma-fotos/>
- 8 <http://www.gadgetsparacorrer.com/category/software/aplicaciones-movil/>
[http://www.abcdesevilla.es/mobility/las_mejores_app/android/las-10-mejores-aplicaciones-](http://www.abcdesevilla.es/mobility/las_mejores_app/android/las-10-mejores-aplicaciones-android-para-correr/)
- 9 [android-para-correr/](http://www.abcdesevilla.es/mobility/las_mejores_app/android/las-10-mejores-aplicaciones-android-para-correr/)
- 10 <http://jorgezapatero.blogs.elle.es/2012/12/21/iphone-aplicaciones-de-entrenamiento-fisico/>

Para la keyword “Dieta sana a domicilio” se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 <http://www.menudiet.es/>
- 2 <http://www.dietapack.com/>
- 3 <http://www.vitalista.com/>
- 4 <http://sindelantal.com/madrid/ensaladas-y-comida-sana-a-domicilio-llevar/>
- 5 <http://www.dietasadomicilio.es/>
- 6 <http://www.comidasen.es/>
- 7 <http://www.komo.es/articulos/dietagourmet-comida-sana-a-domicilio/>
- 8 <http://www.deliline.es/>
- 9 <http://www.facebook.com/alimentacionsaludableadomicilio>
- 10 <http://11870.com/pro/comida-sana-a-domicilio>

▶ Análisis de keywords (búsquedas en Google)

Realizados con la herramienta Google Keyword Tool que muestra el volumen de búsquedas mensuales globales y locales, así como el nivel de competencia existente para los mismos

Concepto “entrenamiento”

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales (España)
plan de entrenamiento	0,07	74000	33100
rutina de ejercicios	0,02	246000	22200
personal trainer	0,16	1500000	18100
entrenamiento marathón	0,04	22200	18100
entrenador online	0,28	12100	6600
entrenamiento running	0,12	6600	5400
entrenamiento fitness	0,1	8100	3600
entrenamiento online	0,08	18100	2900
entrenamiento musculación	0,04	4400	2900
entrenador personal madrid	0,84	2400	2400
entrenador personal online	0,57	2900	2400
mejorar entrenamiento	0,05	4400	1900

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales (España)
como entrenar mejor	0,04	3600	1600
entrenador personal barcelona	0,9	1600	1600
plan de entrenamiento running	0,11	1300	1000
entrenador personal valencia	0,79	880	880
entrenador fitness	0,34	1600	880
entrenador running	0,26	590	480
personal trainer online	0,27	27100	480
entrenador personal sevilla	0,56	390	390
entrenador musculacion	0,29	320	260
plataforma de entrenamiento	0,3	590	210
entrenador personal running	0,5	110	110
entrenamiento personal online	0,5	110	91
entrenador personal virtual	0,48	110	73
entrenador personal barato	0,85	73	73
entrenador personal musculacion	0,62	73	58
plan de entrenamiento online	0,14	73	28
entrenador personal low cost	0,81	16	16

Concepto "nutrición":

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales (España)
dieta adelgazar	0,42	368000	135000
dieta para perder peso	0,5	550000	110000
dieta perder peso	0,5	550000	110000
dieta volumen	0,04	40500	22200
dieta embarazo	0,22	74000	14800
dieta deportistas	0,21	27100	8100

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales (España)
dieta definir	0,04	14800	6600
dieta para deportistas	0,24	18100	5400
dieta fitness	0,12	22200	3600
dieta de musculacion	0,08	5400	3600
dieta entrenamiento	0,03	4400	1900
dieta ciclismo	0,27	6600	1600
dietas online	0,46	5400	1600
dieta marathon	0,02	2900	1300
nutricionista deportivo	0,57	1900	1300
dieta fuerza	0,03	6600	880
nutricionista online	0,76	12100	720
dietista online	0,7	1900	590
dieta media maraton	0,03	720	480
dieta natacion	0,03	880	260
dieta competicion	0,03	480	260
dieta escalada	0,05	260	170
planes de nutricion	0,2	1000	73
especialista nutricion deportiva	0,79	91	58
dieta post embarazo	0,11	170	22
dieta adelgazar	0,42	368000	135000
dieta para perder peso	0,5	550000	110000
dieta perder peso	0,5	550000	110000
dieta volumen	0,04	40500	22200

Conceptos “aplicación” y “red social”

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales (España)
red social deporte	0,14	3600	3600
aplicacion running	0,06	1000	720
app fitness	0,08	60500	390
aplicacion entrenamiento	0,05	880	320
aplicacion gimnasio	0,14	480	260
aplicacion dieta	0,06	590	210
aplicacion de nutricion	0,15	720	91
app entrenador personal	0,26	58	46
app personal trainer	0,1	2900	28
app nutricion	0,15	73	28
aplicacion personal trainer	0,14	28	5
red social gimnasio	0,04	12	5

▶ Anexo II: Principales competidores

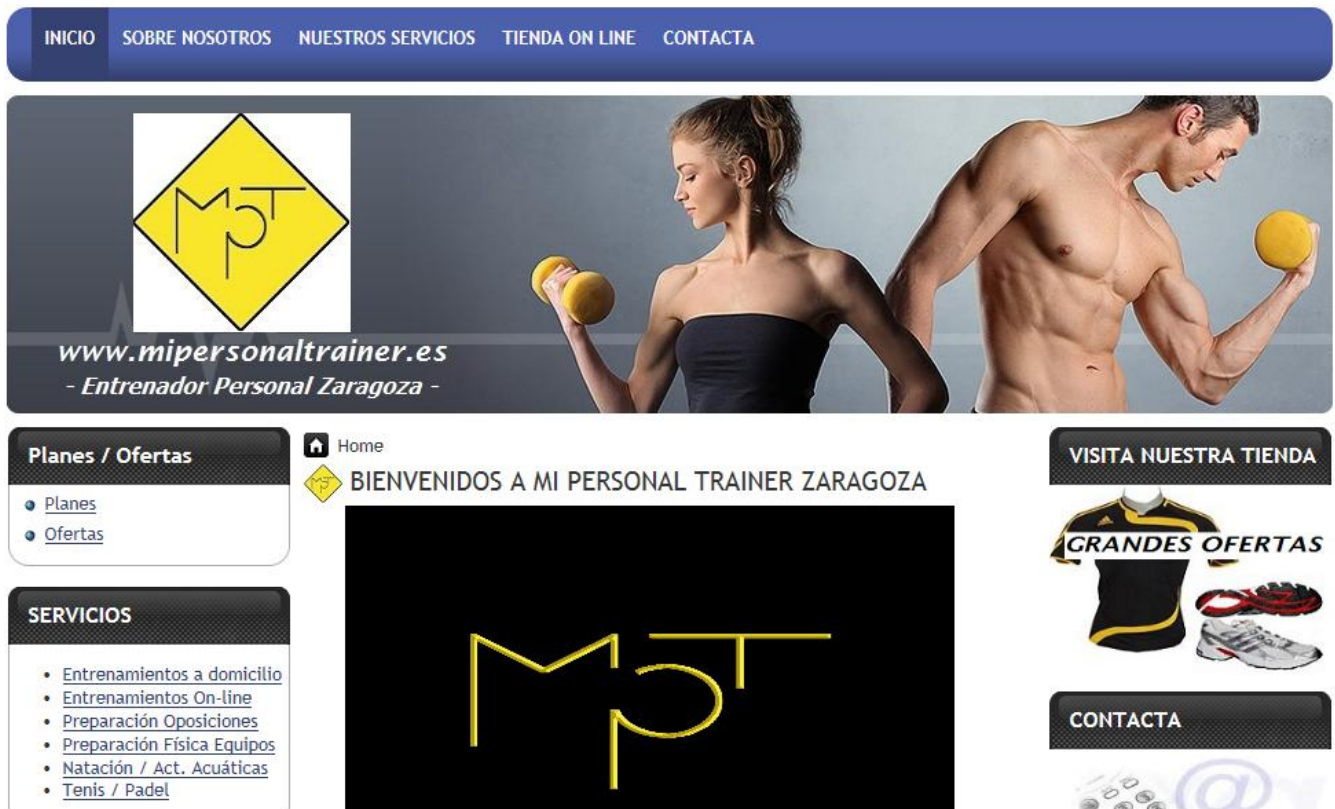
▶ Webs y blogs destacados.

De los resultados obtenidos en la búsqueda se seleccionan los sitios con que ocupan las primeras 10 posiciones y los más repetidos en los resultados de búsquedas según las keywords seleccionadas.

Vamos a analizar las características de cada una de las webs encontradas.

<http://www.mipersonaltrainer.es/>

MI PERSONAL TRAINER

The screenshot shows the homepage of 'MI PERSONAL TRAINER'. At the top, there is a navigation menu with links: INICIO, SOBRE NOSOTROS, NUESTROS SERVICIOS, TIENDA ON LINE, and CONTACTA. Below the menu is a large banner featuring a woman and a man lifting yellow dumbbells. The banner includes the website URL 'www.mipersonaltrainer.es' and the text '- Entrenador Personal Zaragoza -'. To the left of the banner is a yellow diamond logo with 'MPT' inside. Below the banner, there are several sections: 'Planes / Ofertas' with links to 'Planes' and 'Ofertas'; 'SERVICIOS' with a list of services including 'Entrenamientos a domicilio', 'Entrenamientos On-line', 'Preparación Oposiciones', 'Preparación Física Equipos', 'Natación / Act. Acuáticas', and 'Tenis / Padel'; a central section with a 'Home' icon and the text 'BIENVENIDOS A MI PERSONAL TRAINER ZARAGOZA' above a large yellow 'MPT' logo; 'VISITA NUESTRA TIENDA' with an image of a black and yellow athletic shirt and the text 'GRANDES OFERTAS'; and 'CONTACTA' with an email icon.

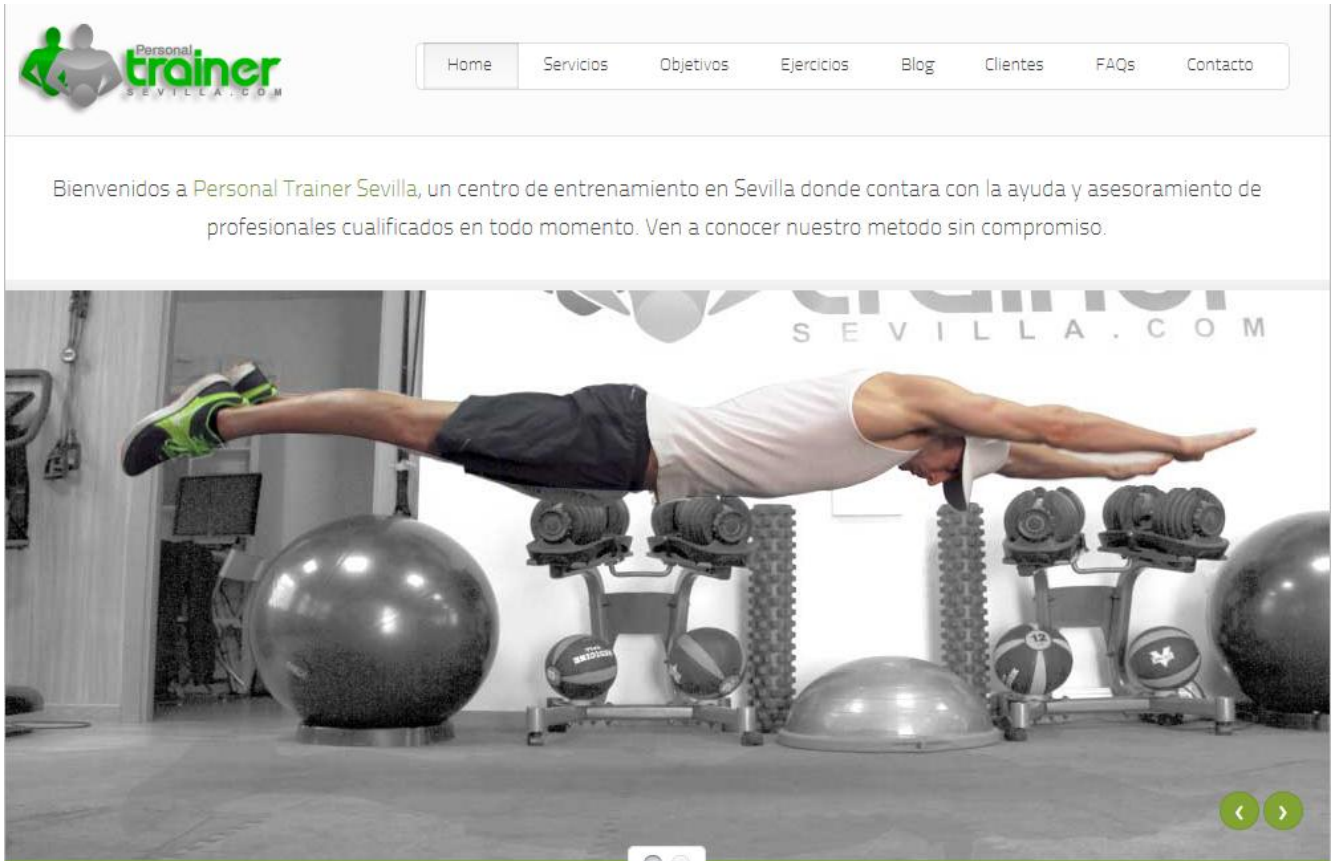
Web con origen en Zaragoza, dedicada al entrenamiento personal a domicilio o on-line, preparación física de oposiciones y equipos.

También a través de ella se puede adquirir material deportivo.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: Si.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter.

<http://www.personaltrainersevilla.com/>



Web con origen en Sevilla, dedicada al entrenamiento personal a domicilio o on-line, cuenta con un gimnasio en Sevilla. También cuenta con una consulta de fisioterapia.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: Si, (solo recomendación, no envío de comida).
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter. Youtube, whatsapp, google maps.

<http://www.rubenozal.com/index.html>



 671 903 712



INICIO

SERVICIOS

ENTRENADORES

NUESTRO CENTRO

CONTACTO



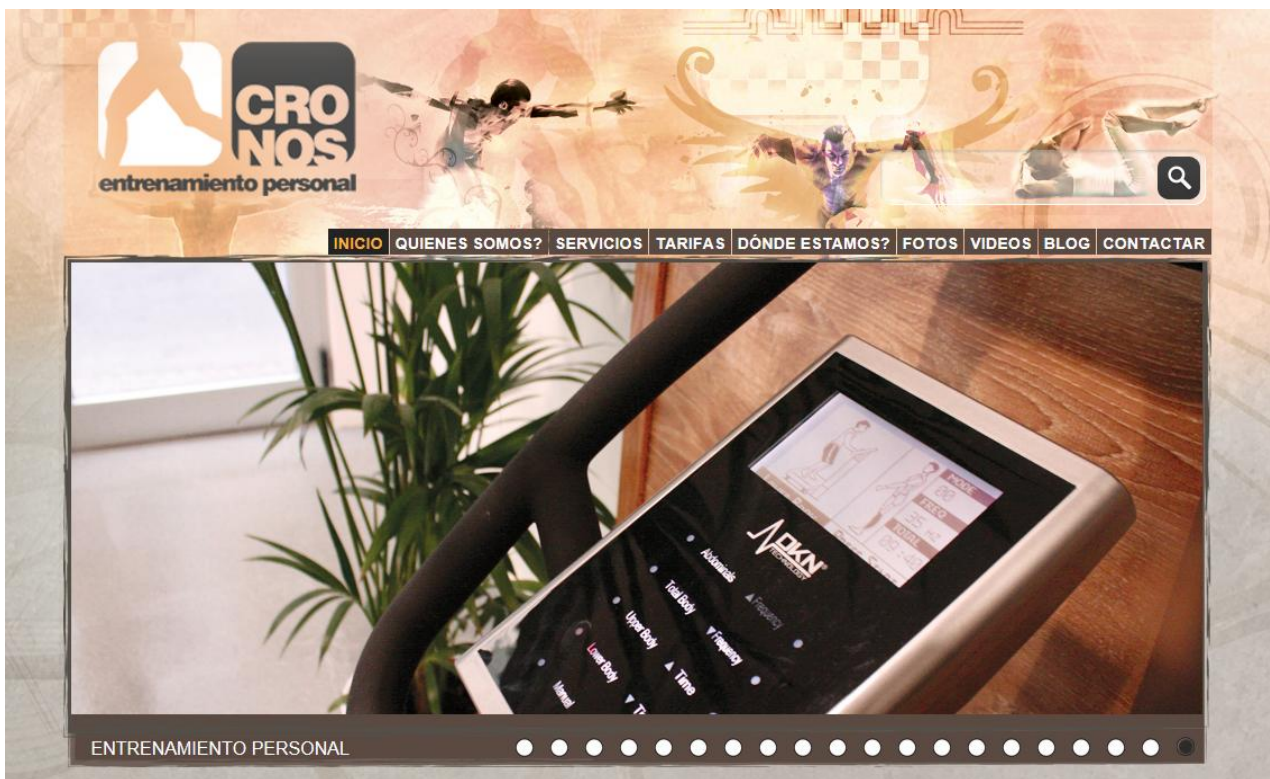
Página de un centro de entrenadores personales ubicado en Valladolid, dedicada al entrenamiento personal a domicilio o on-line, cuenta con un gimnasio en Valladolid.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.

- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Blogspot.

<http://www.personalcronos.com/>



Página de un centro de entrenadores personales ubicado en Tenerife, dedicada al entrenamiento personal a domicilio o on-line, cuenta con un gimnasio en Tenerife.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, twitter, google+.

<http://www.estarenforma.com/index.html>



The screenshot shows the homepage of Estarenforma. At the top left is a navigation menu with links: Inicio, Nosotros, Servicios, Noticias, Blog, and En prensa. The main header features the logo 'estarenforma' with the tagline 'entrenadores personales a domicilio' and a photo of a man sitting on a blue exercise ball. Below the header, there are two main sections: 'BIENVENIDO' and 'ENTRENAMIENTO PERSONAL'. The 'BIENVENIDO' section includes a welcome message, a description of the company as the first Spanish agency for home personal training, and a list of qualifications for their trainers. The 'ENTRENAMIENTO PERSONAL' section lists three types of personal training services and includes a list of links: Opinión de los clientes, Apariciones en prensa, Noticias, and Ver video. At the bottom right of the page is a Facebook social media link.

Web de entrenadores personales, dedicada al entrenamiento personal a domicilio o on-line, servicio a empresas. Su sede esta ubicada en Madrid.

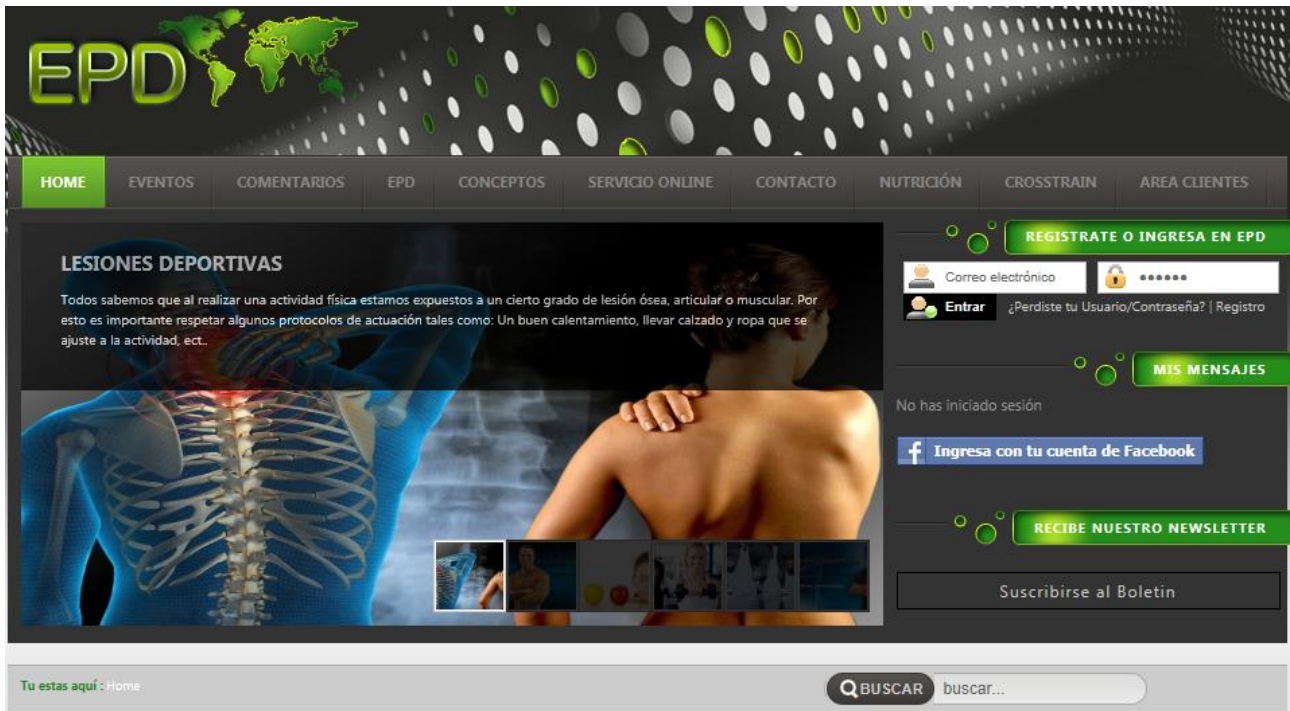
Actualmente es la empresa con mas entrenadores personales en nomina

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.

- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Blogspot.

<http://www.entrenamientopersonaldirigido.com/>



Web dedicada al entrenamiento personal on-line, incluye blog y numerosos artículos sobre nutrición y ejercicios.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook.

<http://www.trainido.com/>



"ENTRENA EN TU CASA, EN EL GIMNASIO O DE CAMINO AL TRABAJO... ENTRENA CUANDO QUIERAS Y DONDE QUIERAS"

Plataforma web creada por el medallista olímpico Jesús Carballo centrada en el entrenamiento on-line.

Prepara entrenamientos para deportes individuales, mantenimiento físico, embarazadas y oposiciones.

Resumen:

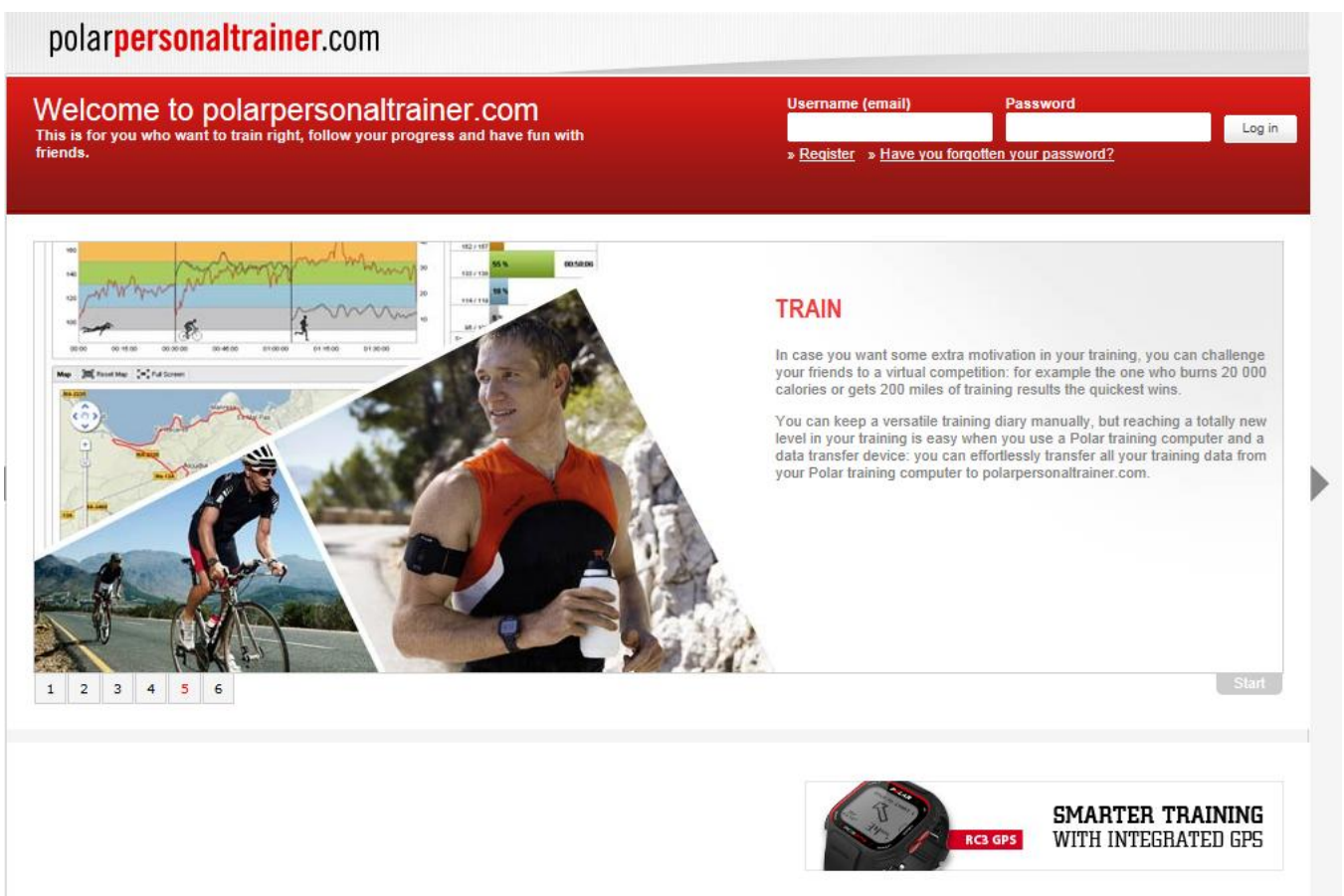
- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: Si.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: No.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, Flickr y Youtube.

▶ Redes sociales **de deportistas**

De los resultados obtenidos en la búsqueda se seleccionan los sitios con que ocupan las primeras 10 posiciones y los más repetidos en los resultados de búsquedas según las keywords seleccionadas.

Vamos a analizar las características de cada una de las webs de redes sociales con relación con el deporte encontradas.

<https://www.polarpersonaltrainer.com/>



The screenshot shows the homepage of polarpersonaltrainer.com. At the top, there's a navigation bar with the site name and a login section. Below that, a large banner area contains a 'Welcome' message and a 'TRAIN' section with motivational text. The 'TRAIN' section includes a sub-header 'TRAIN' and a paragraph about virtual competitions. Below this, there's a 'SMARTER TRAINING WITH INTEGRATED GPS' advertisement for a Polar RC3 GPS watch. The page also features various charts and images related to cycling and running.

Es una página que está asociada a la marca de relojes y pulsómetros Polar.

En ella se pueden elaborar tus propios entrenamientos.

En ella se descargan los resultados de tus entrenamientos, que son registrados por el pulsómetro "Polar" y analiza dichos resultados.

Puedes compartir con tus amigos los resultados y hacer una competición virtual.

Funciona en cierta manera como red social.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: No.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: Si.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: Si.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook.

<http://www.indoorpro.com/>



Regístrate ¿Qué es IndoorPro? Explorar Rankings Login

Buscar

Indoorpro es la forma perfecta para darte a conocer en todo el mundo y estar conectado con tus alumnos

¡Date de alta ahora y crea tu propia página!

Si eres **monitor de spinning, aerobio, step, pilates** o cualquier otra actividad dirigida, **IndoorPro** te permite compartir tus vídeos, música, fotos y eventos con tus alumnos y otros monitores en todo el mundo. **IndoorPro** es la forma perfecta para darte a conocer en todo el mundo. **Conoce mejor IndoorPro, o date de alta ahora** para crear tu página.

También puedes **ver como usan IndoorPro** otros monitores, y hacerte una idea de para

IndoorPro es una red social que permite a los monitores de actividades dirigidas crear su propia página con la que mantenerse en contacto con sus alumnos, subir vídeos, publicar eventos, y darse a conocer en todo el mundo.

En ella se establecen rankings de los mejores entrenamientos subidos por los entrenadores en los últimas semanas.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: No.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: No.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: Si (Pero entre los distintos entrenadores personales, via clasificaciones de sesiones de entrenamiento).

- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Blogspot.

<http://www.expowellness.com/>



Es una red social relacionada con deportes, en ella se cualgan videos de entrenamietnos, hay grupos de gente que practica el mismo tipo de deportes.

A través de ella se puede comprar material deportivo y cursos de distintas especialidades.

En ella se pueden encontrar numerosos artículos sobre entrenamientos, dietas, etc.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: No.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: No.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: Si, pero únicamente informativo.

- ▶ Venta de material deportivo: Si.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter y Youtube.

<http://www.xculpture.com/>



The navigation bar features the Xculpture 3^o Aniversario logo on the left, followed by menu items: Xculpteros, Evolog, Rutinas, Ejercicios, Gimnasios, Artículos, and Foro. On the right, there are buttons for '¡Regístrate GRATIS!', 'Connect', and 'Entrar'.

Below the navigation bar is a blue banner with the Facebook logo and the text 'facebook Conéctate a través de Facebook'. To the right of this banner, it says 'Descubre con Xculpture una nueva forma de entrenar y conseguir tus objetivos. ¡Regístrate GRATIS!'.



Esta es una red social que integra a gente aficionada al deporte como deportistas, entrenadores, equipos, federaciones, ligas y gimnasios.

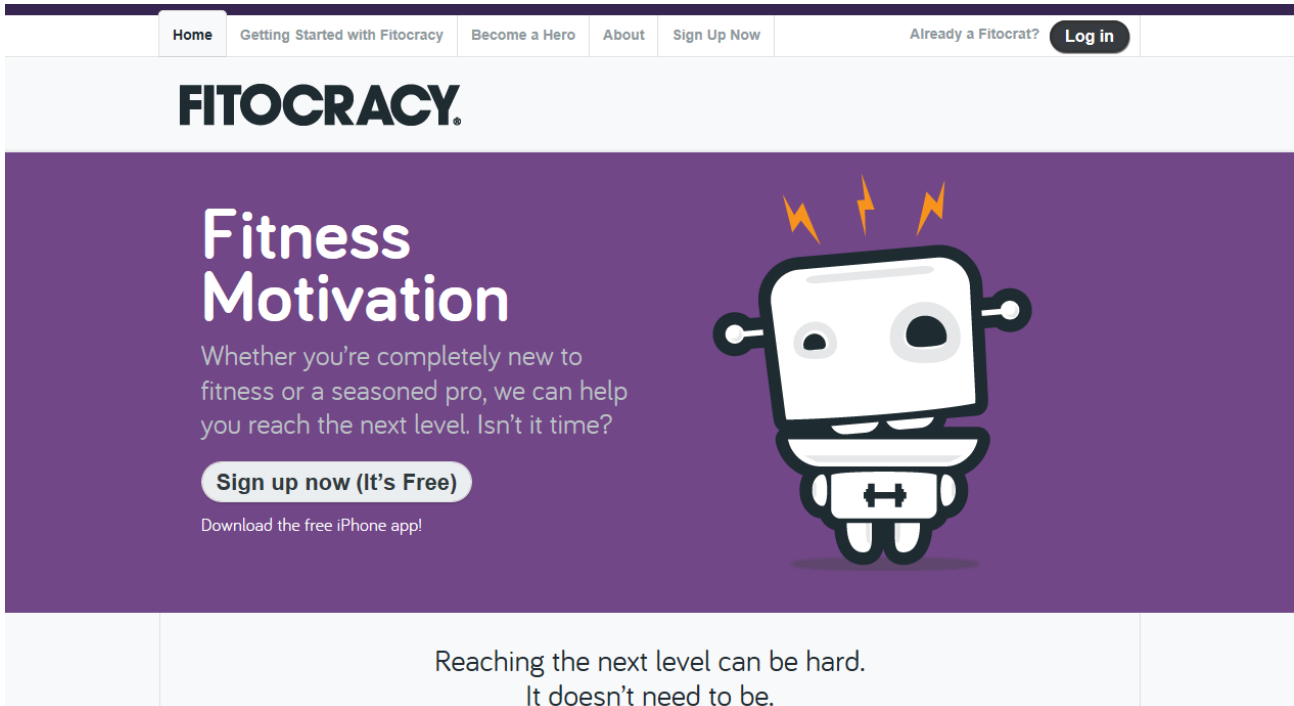
Trabaja bajo el concepto de crowdsourcing porque los videos tanto de los ejercicios como de las rutinas de entrenamientos creadas por los usuarios se realizan mediante enlaces de videos que se encuentran en Youtube y ellos los comparten en Xculpture.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: No.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: No.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: Si.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: Si, pero únicamente informativo.
- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.

- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn y Youtube.
- ▶ También disponen de una aplicación de entrenamiento para móvil.

<https://www.fitocracy.com/>



Fitocracy es una red social estadounidense, que pone en contacto entrenadores personales y nutricionistas con deportistas.

En ella puedes consultar distintos tipos de entrenamientos, subir tus resultados y ver como es tu trayectoria.

También puedes competir con otros usuarios, quedar con ellos para jugar en equipo o comentar tus resultados.

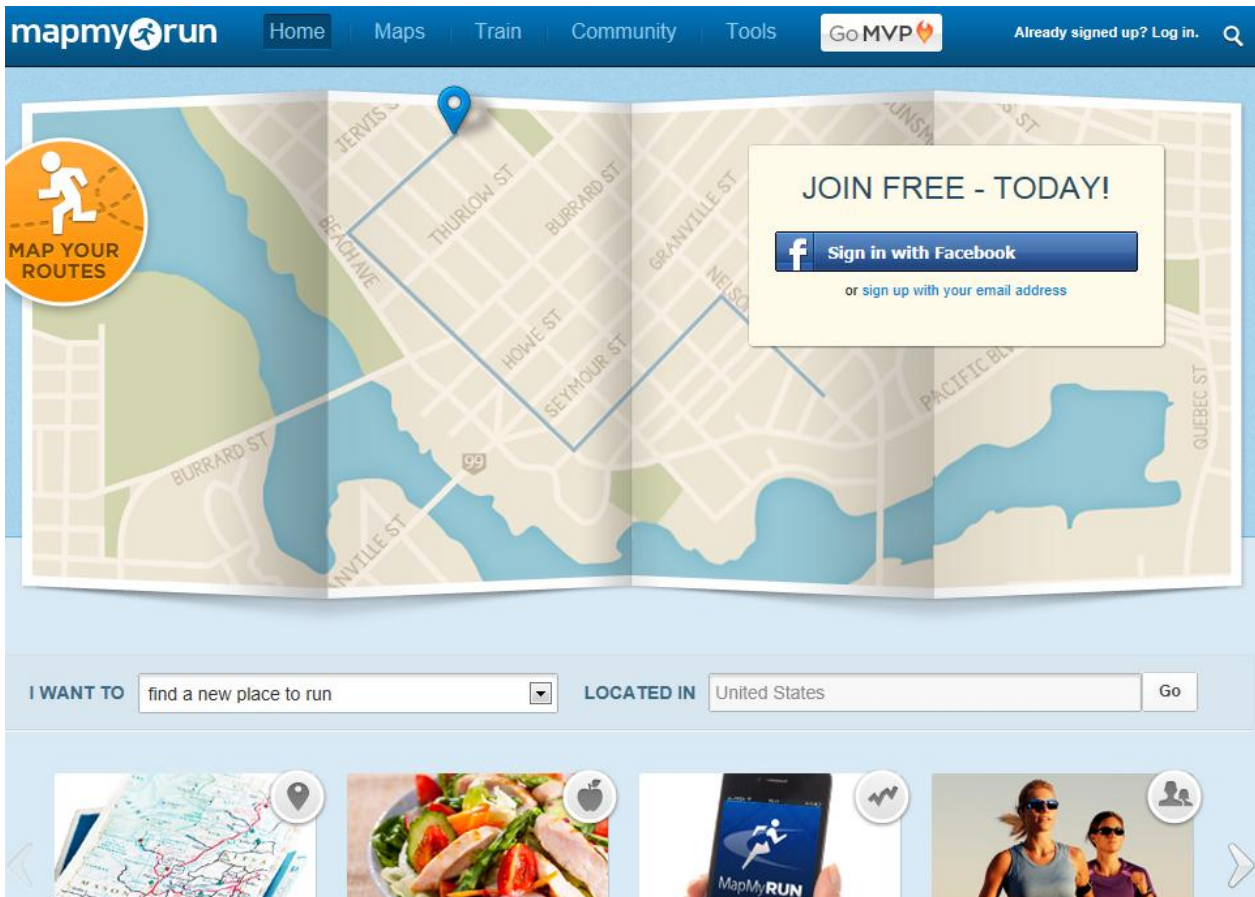
Es la red de deportes nº1 en USA, por eso la hemos incluido en el análisis.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: No.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: Si.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: Si, pero únicamente informativo.

- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, Blogspot y Youtube.
- ▶ También disponen de una aplicación de entrenamiento para móvil.

► <http://www.mapmyrun.com/>



Red social centrada en gente aficionada a correr.

En ella se proponen entrenamientos, consejos nutricionales, se pueden seguir los entrenamientos, se informa sobre rutas cercanas a la ubicación del usuario, se puede competir con otros usuarios e incluso reunirte con otros usuarios para entrenar conjuntamente.

Tiene origen en USA, pero la hemos incluido porque nos ha parecido muy completo.

Resumen:

- Entrenamientos personalizados: No.
- Feedback con entrenador personal: No.
- Análisis de entrenamientos: Si.
- Red social: Si.
- Posible competición: Si.
- Apartado de nutrición o dietética: Si, pero únicamente informativo.

- ▶ Venta de material deportivo: No.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube.
- ▶ También disponen de una aplicación de entrenamiento para móvil.

<https://www.bkool.com/>

BKOOL *Connect | Sport*

Free

English | **Español** | Français | Deutsch | Italiano

regístrate entrar ▾



Outdoor | Equipo BKOOL | Sesiones | Historial | Red Social | Planes

empieza gratis

pruébalo todo

/ Outdoor

Graba y analiza los datos GPS de tu carrera a pie y salidas en bicicleta con la aplicación para móviles iPhone y Android BKOOL o con tus propios dispositivos: perfil del recorrido, tiempo, distancia, velocidad (min/km o Km/h), desnivel, potencia y calorías.

Completo y extremadamente fácil de usar.



SÍGUENOS



DÓNDE PROBARLO

Red social para ciclistas y corredores.

En ella se proponen entrenamientos, se pueden seguir los entrenamientos, se informa sobre rutas cercanas a la ubicación del usuario, se puede competir con otros usuarios e incluso reunirte con otros usuarios para entrenar conjuntamente. También vende material relacionado con estos deportes.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: No.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: Si.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: No.

- ▶ Venta de material deportivo: Si.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, Flickr, Linkedin, Blogspot, Myspace y Youtube.
- ▶ También disponen de una aplicación de entrenamiento para móvil.

<http://www.sportfactor.es/>



Red social enfocada a todo el mundo que de un modo u otro esté interesado en el Deporte y la Vida Sana.

Dentro de los servicios ofrecidos, destaca la posibilidad de tener acceso a un personal trainer on-line, también podemos contactar con especialistas en nutrición, así como los servicios y el consejo de expertos en fisioterapia.

También cuenta con tienda on line de complementos vitamínicos y ciertos artículos deportivos.

Resumen:

- ▶ Entrenamientos personalizados: Si.
- ▶ Feedback con entrenador personal: No.
- ▶ Análisis de entrenamientos: Si.
- ▶ Red social: Si.
- ▶ Posible competición: No.
- ▶ Apartado de nutrición o dietética: Si, aunque solo a nivel informativo.

- ▶ Venta de material deportivo: Si.
- ▶ Venta de complementos vitamínicos: Si.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, Blogspot y Youtube.

▶ Aplicaciones de móvil **para deportistas**

De los resultados obtenidos en la búsqueda se seleccionan los sitios con que ocupan las primeras 10 posiciones y los más repetidos en los resultados de búsquedas según las keywords seleccionadas.

Las aplicaciones orientadas al deporte permiten mantener actualizados los datos, del entrenamiento que se está realizando, con la página web de la propia aplicación que almacena desde el historial de los ejercicios realizados por el usuario, ruta, evolución, tiempos, repeticiones, pulso y otros datos que dependen no solo de la aplicación utilizada sino también del uso o no de otros accesorios que se comercializan como complementos como ser relojes, pulsómetros o podómetros.

A continuación se analizarán las que nos han parecido más completas.

Sports Tracker



Sports Tracker es una completa aplicación destinada a deportistas, aficionados o profesionales.

Ayuda a planificar, seguir, analizar y compartir los entrenamientos.

Sports Tracker guarda tu recorrido en un mapa y registra estadísticas como tiempo, velocidad media o incluso calorías quemadas.

Si te registras podrás ver las rutas y entrenamientos de otras personas, así como sus estadísticas



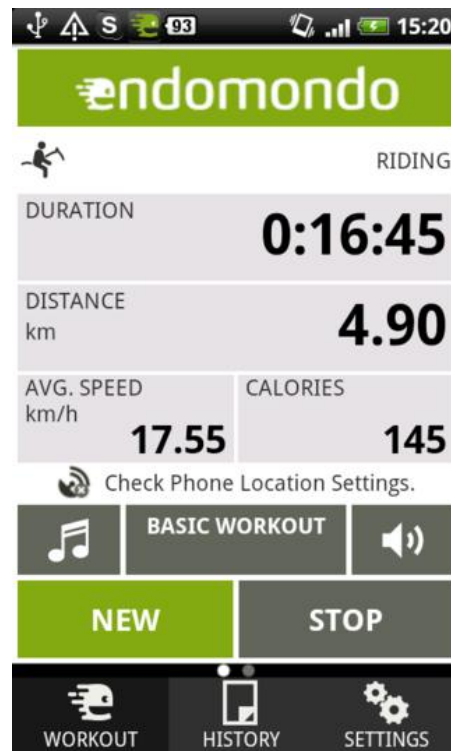
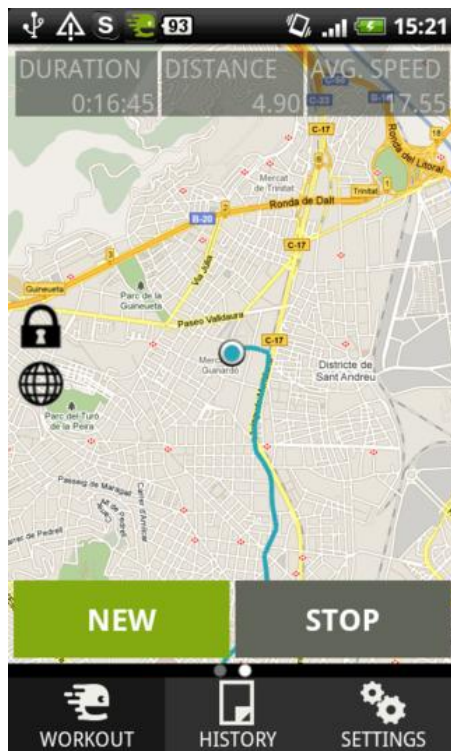


Endomondo Sports Tracker es un práctico acompañante para corredores, ciclistas y otros deportistas.

Permite guardar tus prácticas de entrenamiento, compartirlas con tus amigos de Facebook o ver qué hacen tus compañeros deportistas.

Endomondo Sports Tracker registra los recorridos en un mapa, así como las estadísticas, ideal para seguir tus progresiones. A ello se suma una práctica selección de desafíos como superar tus marcas o compararte con tus amigos.

Con opciones tan destacables como el soporte para pulsómetros o la información de voz durante el ejercicio, Endomondo Sports Tracker es uno de los monitores deportivos más completos para Android.



Runtastic Pro



Runtastic Pro es una aplicación para realizar un seguimiento de tus actividades deportivas. Registra tus sesiones de entrenamiento, distancia recorrida, tiempo transcurrido, calorías consumidas y un largo etcétera.

Runtastic Pro utiliza el GPS de tu terminal para guardar tu recorrido sobre un mapa que puedes consultar en directo y una vez acabada la sesión. Además, podrás guardar detalles (meteorología, sensaciones tras la sesión, pulso) que te ayudarán a entender mejor tu rendimiento. Si te registras como usuario (es gratuito) podrás encontrar información mucho más detallada sobre tus entrenamientos en su página web.

También puedes compartir tus sesiones con tus amigos a través de Facebook, Twitter o correo electrónico y comparar resultados. Aunque quizá la opción más espectacular de Runtastic Pro son sus rutas con mapas en 3D.



Nike + Running



Sigue tus progresos y supera tus marcas mientras corres por la ciudad con tu Android.

Para utilizar Nike+ Running se necesita crear una cuenta de Nike+. Con ella podrás registrar las carreras y hacer un seguimiento de las rutas y kilómetros recorridos.

Durante la carrera, Nike+ Running tiene un par de opciones muy interesantes: la primera integra Twitter y Facebook, ya que al publicar en tu muro que estás corriendo, recibirás aplausos y gritos de ánimo cada vez que alguien haga clic en "Me Gusta".

La segunda opción importa canciones elegidas de tu biblioteca musical como PowerSongs. Pon tu dedo sobre el botón correspondiente durante la carrera o prográmala en el momento indicado y Nike+ Running la reproducirá para darte el impulso que necesitas.



Adidas miCoach



Adidas miCoach es una aplicación pensada para aficionados a correr, al ciclismo o al deporte en general. Antes, durante y después de tus entrenamientos, te ayudará a planificar, seguir y compartir tus progresos de manera profesional.

Adidas miCoach se divide en varios apartados. Por un lado, podrás confeccionar y seguir tus propios entrenamientos, eligiendo entre varios ejemplos prediseñados. Si no tienes demasiado experiencia, es una buena ayuda para guiarte y mejorar tu rendimiento.

A la hora de salir a correr, andar o pedalear, adidas miCoach utiliza el GPS para guardar tu recorrido y las estadísticas de tu entrenamiento como distancia, ritmo, calorías, tiempo o elevación. También incorpora instrucciones de voz de tu entrenador virtual que te guiarán durante tus salidas y la posibilidad de elegir qué música escuchar mientras corres.



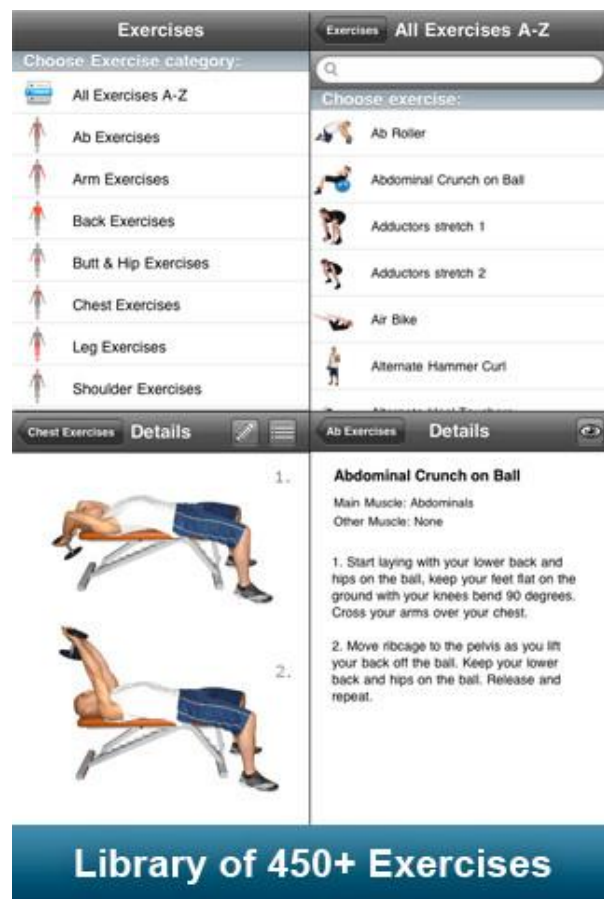
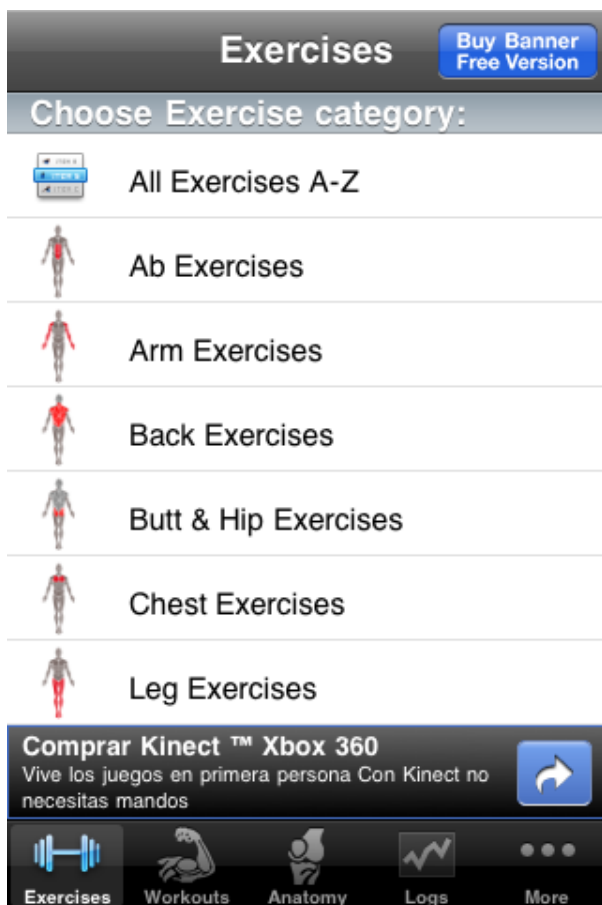
Fitness pro



Fitness Pro es una completa aplicación para diseñar tus planes de entrenamiento físico.

Fitness Pro incluye gran cantidad de información técnica y con imágenes sobre estiramientos, ejercicios de fuerza, etc. Todos los ejercicios están clasificados, con lo que podrás, por ejemplo, decidir qué parte de tu cuerpo trabajar en cada sesión.

Muy fácil de usar, con Fitness Pro podrás crear tu calendario de entrenamiento semanal, consultar los ejercicios pasados o añadir manualmente tus observaciones.



Airfit



airfit® es un Sistema Experto para la Generación Automática de Programas de Actividad Física Personalizados, Óptimos y Seguros según las pautas de American College of Sports Medicine (ACSM).

Además es un gestor de programas tanto estables como evolutivos, todos ellos personalizados, saludables y flexibles para el perfil de cada usuario.

También permite la edición manual de programas o la aplicación de plantillas propias de la instalación pero incorporando un sistema de alarmas basado en el conocimiento del sistema experto que facilitará las tareas de elaboración de dichos programas.

Resumiendo es un producto que, tomando como entradas datos biométricos, antropométricos y otras características del usuario (posibles lesiones, preferencias, etc.) genera un programa de entrenamiento personalizado (cumplimiento de objetivos, mejora de capacidades físicas, etc.) teniendo en cuenta las características de la instalación y métodos de trabajo donde se desarrolla.



PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ▶

SESIÓN DE HOY ▶

PERFIL ▶



APERTURA DE PIERNAS DE RODILLAS

DESCRIPCIÓN

De rodillas, realizar una abducción máxima de piernas, moviendo ligeramente la cadera adelante y atrás, para que la gravedad descienda la cadera lo más posible

FORMA DE TRABAJO ▶

EJECUCIÓN ▶

EQUIPAMIENTO ▶

▶ Webs orientadas hacia **la dieta sana a domicilio**

De los resultados obtenidos en la búsqueda se seleccionan los sitios con que ocupan las primeras 10 posiciones y los más repetidos en los resultados de búsquedas según las keywords seleccionadas.

Hemos analizado webs dedicadas a proporcionar una alimentación equilibrada y sana y que la distribuyan a domicilio.

Este tipo de dietas es un pilar fundamental en una vida sana.

Las webs más destacadas que hemos encontrado son las siguientes:

<http://www.menudiet.es/>



The screenshot shows the homepage of the website 'menudiet'. The navigation bar includes 'Home', 'Dietas para Adelgazar', 'Dietas Especiales', 'Platos a la Carta', 'Recursos +', and 'Registro / Login'. The main content area features a central headline: '¿Quieres **hacer dieta** o simplemente te apetece empezar a **comer sano**?' Below this, a sub-headline reads: 'Te enviamos a casa tu comida sana cocinada para toda la semana.' Two columns of bullet points describe the service: 'Comida preparada 100% natural y cocinada con aceite de oliva Virgen Extra.', 'Fácil preparación en 4 minutos al microondas para disfrutar de la Dieta Mediterránea.', and 'Envío semanal a domicilio en toda la península. Y puedes elegir el día de entrega.' Two green buttons offer options: 'Quiero una dieta para adelgazar' and 'Quiero empezar a comer sano'. Below these buttons are two columns of bullet points detailing the benefits and pricing. At the bottom, a section titled 'Mira algunos platos de comida sana que incluimos en nuestros planes de dieta y que puedes elegir a la carta.' displays eight small images of various healthy dishes.

Web que ofrece un plan de comida sana semanal que permite a sus clientes seguir una alimentación adecuada en función de sus necesidades y de su estado de salud sin necesidad de cocinar.

Ofrecen gran variedad de menús semanales que se adaptan a prácticamente todo tipo de personas (ancianos, diabéticos, embarazadas, adultos sanos, etc).

Cuentan con un equipo de dietistas que gestionan el departamento de Nutrición y que hacen posible que sus clientes cuenten con todo el apoyo necesario para seguir sus planes de comidas.

Resumen:

- ▶ Envío a domicilio: Si.
- ▶ Menú de adelgazamiento: Si.
- ▶ Menú embarazadas: Si.
- ▶ Menú Ancianos: Si.
- ▶ Menú a la carta: Si.
- ▶ Menú deportistas: No.
- ▶ Menú vegetarianos: No.
- ▶ Artículos sobre alimentación: Si.
- ▶ Nutricionista on line: Si
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook y Twitter.

<http://www.dietapack.com/>

dietapack

Castellano Catalán



Disfruta adelgazando con comida deliciosa



Las dietas cocinadas de Dietapack se preparan con alimentos de máxima calidad por lo que permiten bajar de peso con facilidad y disfrute. Olvídate de contar calorías, pesar alimentos y agobiarte pensando qué debes comer en cada momento... con nuestra dieta a domicilio te llega todo listo!

¡Nunca adelgazar fue tan fácil!

HAZ TU PEDIDO!

 **INTERNET**

 **902 44 22 22**

Página que ofrece el envío a domicilio de comida sana.

Sus menús están elaborados por expertos nutricionistas, con lo que se garantiza su efectividad.

Cuenta fundamentalmente con dos menús: uno de adelgazamiento y otro de adelgazamiento mediante consumo de proteínas.

También incluye un blog en el que se explican las dietas más habituales.

Resumen:

- ▶ Envío a domicilio: Si.
- ▶ Menú de adelgazamiento: Si.
- ▶ Menú embarazadas: No.
- ▶ Menú Ancianos: No.

- ▶ Menú a la carta: No.
- ▶ Menú deportistas: No.
- ▶ Menú vegetarianos: No.
- ▶ Artículos sobre alimentación: Si.
- ▶ Nutricionista on line: Si
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook y Twitter.

<http://www.vitalista.com/>

vitalista

Acceso clientes ▶ Regístrate ya!
 info@vitalista.com | 91 636 17 27
 Síguenos    




**Solo comida fresca,
preparada y entregada diariamente.**

[comprar](#)

Vitalista 24h
Consigue perder peso al día
17,95 €

Te preparamos y llevamos tu dieta del día y un nutricionista para ayudarte a perder peso.

[comprar](#)

[+ info / menús](#)



Vitalista 8h
Come sano al día
10,75 €

Te llevamos todas las comidas de tu horario laboral a tu empresa o domicilio.

[comprar](#)

[+ info / menús](#)



• Media mañana (fruta preparada)

Vitalista es una web que prepara y envía a domicilio menús sanos.

También ofrece la opción de que lo contraten empresas.

Los menús están elaborados por expertos nutricionistas. Ofrece menús para adelgazar, vegetarianos, mantenimiento, sin gluten.

La pagina incluye un blog con consejos sobre comida sana y videos con reportajes sobre temas de nutrición.

Resumen:

- ▶ Envío a domicilio: Si.
- ▶ Menú de adelgazamiento: Si.
- ▶ Menú embarazadas: No.

- ▶ Menú Ancianos: No.
- ▶ Menú a la carta: No.
- ▶ Menú deportistas: No.
- ▶ Menú vegetarianos: Si.
- ▶ Artículos sobre alimentación: Si.
- ▶ Nutricionista on line: Si
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter, Blogspot y youtube.

<http://www.dietasadomicilio.es/>



The screenshot shows the homepage of 'Dietas a Domicilio'. At the top left is the logo with a chef's hat and the text 'Dietas a Domicilio' and 'Dieta sana para adelgazar y perder peso'. To the right are social media icons and a 'Hacer pedido' button. Below this is a navigation menu with 'Inicio', 'Planes y Dietas a Domicilio', 'Quiénes Somos', 'Testimonios', 'Preguntas Frecuentes', 'Nuestros Platos', and 'Contactar'. The main banner features an elderly couple and the text '¿Problemas de colesterol? ¿Quieres comer sano? Dietas para mayores Envios a toda España'. A yellow box on the right lists diet plans: 'Empieza tu Dieta Hoy!! Desde 8€ al día', 'Plan 5 días sólo Comidas desde 8€', 'Plan 5 días sólo Cenas desde 8€', and 'Plan 7 días Comidas y Cenas 13€'. A blue circular badge says 'DESCUENTOS ESPECIALES para pedidos de 3 MESES!'. Below the banner, there is a section titled '¿Quiere comer sano?, ¿Quiere perder peso? ¡Empiece a cuidarse ya!' with three paragraphs of text. To the right of this section are two buttons: 'Solicita Información' and 'Consulta dietista'.

Esta web ofrece un tipo de alimentación sana y saludable de una forma sencilla y accesible a cualquier persona.

Son especialistas en comidas sanas a domicilio, dietas para personas mayores y dietas para personas con patologías alimentarias.

Amplia experiencia en el sector deportivo. Su dietista Francisco Jaime especialista en nutrición deportiva es el dietista de equipos de Fútbol tanto de Primera como de segunda División.

Resumen:

- ▶ Envío a domicilio: Si.
- ▶ Menú de adelgazamiento: Si.
- ▶ Menú embarazadas: No.
- ▶ Menú Ancianos: Si.
- ▶ Menú a la carta: No.
- ▶ Menú deportistas: Si.
- ▶ Menú vegetarianos: No.

- ▶ Artículos sobre alimentación: No.
- ▶ Nutricionista on line: Si
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook, Twitter y Google +.

<http://www.comidasen.es/>



The screenshot shows the homepage of 'COMIDA SEN'. At the top left is the logo with the tagline 'SANA · EQUILIBRADA · NATURAL'. To the right, there's a featured item 'CAPRICHOS SEN Marmitako de bonito 370 K' with an image of the dish. A navigation bar includes 'MENUS', 'ADULTOS', 'INFANTIL', 'DIETETICOS', 'CAPRICHOS SEN', and 'NUTRICIONISTA', along with a search bar. A large green section on the right contains contact information: 'Contacto Para tus pedidos TELÉFONO DE PEDIDOS 916291797'. Below this is a 'LOGIN' form with fields for 'Login' and a password, an 'enviar' button, and links for 'He olvidado mi contraseña' and 'Crear cuenta'. On the left, there's a blue telephone handset icon with a speech bubble containing 'COMIDA SEN 916291797'. Below the phone icon is a 'MENUS Destacados' section with a 'DIETETICOS Dieta 4' card. To the right of the diet card is a 'PROMOCIÓN EMPRESAS' card with the text 'Date de alta obtendrás grandes'. At the bottom right is a 'NEWSLETTER' sign-up box with the text 'Suscríbete a nuestro boletín para estar siempre informado de nuestros nuevos platos, consejos nutricionales, promociones, etc...'

Web especializada en comida sana natural a domicilio.

También ofrece sus servicios a empresas.

Entrega menús para adulto y niños.

Se puede consultar a un nutricionista para ver cual es el menú que mejor se adapta a las necesidades de cada cliente.

Resumen:

- ▶ Envío a domicilio: Si.
- ▶ Menú de adelgazamiento: Si.
- ▶ Menú embarazadas: No.
- ▶ Menú Ancianos: No.
- ▶ Menú a la carta: No.
- ▶ Menú deportistas: No.

- ▶ Menú vegetarianos: No.
- ▶ Artículos sobre alimentación: No.
- ▶ Nutricionista on line: Si
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: ninguna.

<http://www.deliline.es/>

[Acceder](#) [Colaboradores](#) [Contacto](#)



dieta a domicilio

Horario de Atención al cliente: 9:00h a 18:00 de lunes a viernes.

[MÉTODO](#) [PLATOS](#) [DIETAS](#) [HACER PEDIDO](#) [BLOG](#) [SERVICIOS](#)



Método clínicamente demostrado



dieta a domicilio

Incluye 5 menús Deliline (Crema + 2º plato)
 + Dieta elaborada por Blanca Manzano
Lic. en Bioquímica y Experta en Nutrición
 + Caja de Galletas bajas en calorías
 + 1 Neverita para llevar tu menú contigo

Por sólo **49.50 €**
 Portes e I.V.A incluidos




**COME SANO
 EN EL TRABAJO**



Tu dieta a domicilio

Con Deliline puedes planificar tu comida para toda la semana.
Realiza tu pedido y te enviaremos raciones individuales congeladas para que puedas consumirlas cada día.



Elige entre una amplia **gamma de platos** 100%



Web en la que se promueve comer sano y se envía la comida a domicilio.

Tiene gran variedad de dietas de adelgazamiento, dietas para alérgicos, dietas para madres de recién nacidos, dietas para novias...etc

La página contiene un blog con consejos nutricionales.

Resumen:

- ▶ Envío a domicilio: Si.
- ▶ Menú de adelgazamiento: Si.
- ▶ Menú embarazadas: No.
- ▶ Menú Ancianos: No.
- ▶ Menú a la carta: No.
- ▶ Menú deportistas: No.

- ▶ Menú vegetarianos: No.
- ▶ Artículos sobre alimentación: Si.
- ▶ Nutricionista on line: No.
- ▶ Redes sociales en que tiene presencia: Facebook y Youtube.





4. ANALISIS DE MERCADO Y DEMANDA

ÍNDICE

Investigación de mercado del ICEMD del ESIC (Anexo I)	4
Estudio sobre Deporte, salud y calidad de vida de la Fundación La Caixa (Anexo II)	15
Inversión económica en la práctica deportiva en España (Anexo III)	20
Estimación Gasto deporte (Anexo IV)	22
Estudio estadístico del consumo de suplementos nutricionales y dietéticos en gimnasios (Anexo V)	26
Estudio de mercado sobre nutrición deportiva, alimentación y salud (Anexo VI)	28

Analisis de mercado **y demanda**

Mediante este análisis vamos a tratar de definir como se encuentra el mercado y la demanda de las actividades deportivas en España.

Para ello hemos recopilado varios estudios sobre los hábitos deportivos de los españoles.

Estos estudios serían los siguientes:

- Investigación de mercado del ICEMD del ESIC (Anexo I)
- Estudio sobre Deporte, salud y calidad de vida de la Fundación La Caixa (Anexo II)
- Inversión económica en la práctica deportiva en España (Anexo III)
- Estimación Gasto deporte (Anexo IV)
- Estudio estadístico del consumo de suplementos nutricionales y dietéticos en gimnasios (Anexo V)
- Estudio de mercado sobre nutrición deportiva, alimentación y salud (Anexo VI)

▶ Anexo I: Investigación de mercado del ICEMD del ESIC

▶ Hábitos deportivos de los españoles

Para poder establecer una correcta estrategia de posicionamiento es fundamental conocer las motivaciones y hábitos de nuestro público objetivo.

A continuación se presentan datos los datos más significativos y relevantes para el sector de actividad para el cual se realiza el estudio extraídos del informe de marzo de 2010 “Hábitos deportivos de los españoles en España IV” realizado por el CIS

▶ Práctica deportiva de los españoles

Cerca de 16 millones de las personas mayores de 14 años hacen deporte en España.

El 43% de los comprendidos entre 15 y 75 años hacen deporte, 6 puntos porcentuales más que en 2000 y en 2005.

Población que hace deportes entre 15 y 75 años

2010	2005	2000
43%	37%	37%

Evolución de la práctica deportiva en los 30 últimos años (1980-2010). Población de 15 a 65 años

La práctica deportiva de la población española entre 15 y 65 años ha subido 20 puntos porcentuales de 1980 a 2010

2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980
45	40	38	39	35	34	25

Respecto a la práctica deportiva se identifican con los siguientes grupos:

Practica deporte suficientemente	16,8%
Practica deporte, pero no tanto como quisiera	21,8%
Practica deporte por obligación (enfermedad, clases, trabajo, etc.)	1,4%
Ha practicado deporte, pero ahora ya no lo practica	32,6%
Nunca ha practicado deporte, pero le gustaría hacerlo	10,8%
No lo practica ni le gustaría hacerlo	16,6%

▶ Práctica deportiva **por género**

Casi una de cada tres personas practicantes de deporte en España son mujeres. La diferencia de práctica deportiva entre hombres y mujeres continúa en torno a 18 puntos porcentuales.

	2010	2000	Subida práctica
Hombres	49	46	+3
Mujeres	31	27	+4

Cabe destacar por la tipología de servicio a ofertar el incremento superior en 1 punto porcentual de subida práctica de las mujeres respecto al crecimiento de los hombres.

▶ Práctica deportiva **por edad**

El incremento en el grupo de mayores ha sido mucho mayor que en los jóvenes, con una subida de 18 puntos en la última década.

	2010	2005	2000
15-24 años	60	58	57
55 y más	30	24	12

Ha sido significativo el aumento de los mayores de 55 años respecto al crecimiento de los de 15 a 24 años.

▶ Opinión sobre su forma física

Excelente	5,6%
Buena	38,7%
Aceptable	38,6%
Deficiente	14,1%
Francoamente mala	2,5%
N/C	0,6%

▶ Cómo se hace deporte

Los españoles hacen deporte 'por su cuenta', al margen de cualquier institución o club deportivo

	2010	2005
Por su cuenta	75%	68%
Como actividad de centro de enseñanza	4%	6%
Como actividad del club asociado	19%	24%

▶ Dónde hace deporte

Instalaciones públicas (de carácter municipal u otro tipo)	51,3%
Instalaciones de un club privado	17,8%
Instalaciones de un centro de enseñanza	4,9%
Instalaciones del centro de trabajo	1,4%
En lugares abiertos (parque, calle, campo, mar, lago, pantano, río, montaña, etc.)	44,9%
En la propia casa	10,8%
En un gimnasio privado	12,7%
No contesta	1,2%

▶ Cuántas veces

Tres veces o más por semana	55,8%
Una o dos veces por semana	36,7%
Con mucha frecuencia	6,7%
N.C.	0,8%

▶ En qué estación del año deporte

	Primera respuesta	Segunda respuesta
En verano	49,1	15,6
En primavera	19,4	28,3
En otoño	2,4	10,3
Durante el curso escolar	6,5	2,8
En vacaciones	1,3	8,4
Otras	0,5	1,6
N.C.	1,2	27,4

▶ Con quién hace deportes

La mayor parte de las veces solo/a	26,5
Con un grupo de amigos/as	44,2
Con un grupo de compañeros de estudios o trabajo	4,1
Con algún miembro de la familia	6,4
Depende, unas veces solo/a y otras en grupo	14,6
Otras respuestas	1,7
N/C	2,5

▶ **Competitividad**

Participa en ligas o competiciones deportivas nacionales	2,8%
Participa en ligas o competiciones locales o provinciales	10,1%
Compite con amigos por divertirse	11,5%
Hace deporte sin preocuparse de competir	73,%
Otra respuesta	0,9%
N/C	1,2%

▶ **Disponibilidad de tiempo libre**

Nada de tiempo	1
Menos de 4 horas	50
De 4 a 5,59 horas	21,1
De 6 a 7,59 horas	9,4
8 horas	6
De 8,01 a 10,59 horas	4,6
11 horas y mas	3,7
N.S.	0
N.C.	4,1

▶ Dedicación de tiempo libre (se señalan varias)

Estar con la familia	72,7
Ir a bailar, cine o teatro	16,8
Hacer deporte	29,8
No hacer nada especial	30,3
Salir con amigos/as y/o pareja	52,6
Salir al campo, ir excursión	22,4
Ver deportes	26,5
Ver televisión	70,1
Leer libros, revistas	37,9
Escuchar música	38,9
Andar, pasear	52,9
Asistir actos culturales o conciertos	14,4
Internet	32,9
Frecuentar establecimientos comida rápida	5,6
Otras respuestas	7,5

▶ Deportes más practicados

Son gimnasio de mantenimiento, fútbol y natación. Se extraen del informe las actividades que pueden ser realizadas bajo supervisión y planificación de un entrenador personal.

Gimnasia, actividad físico deportiva en casa (de mantenimiento)	9,4%
Gimnasia, actividad físico deportiva intensa en centro deportivo (aeróbic, spinning, body power)	10,7%
Gimnasia, actividad físico deportiva suave en centro deportivo (pilates, mantenimiento)	11,1%
Carrera a pie (running, jogging)	13,4%
TOTAL	44,6%

▶ Periodicidad

Practica igual en todas las épocas del año, o en algunas más que en otras (vacaciones, buen tiempo, cuando hay nieve, etc.).

	Todas por igual	Por temporadas	N/C
Gimnasia, actividad físico deportiva en casa (de mantenimiento)	75,4	21,3	3,3
Gimnasia, actividad físico deportiva intensa en centro deportivo (aeróbic, spinning, body power)	67,5	28,9	3,6
Gimnasia, actividad físico deportiva suave en centro deportivo (pilates, mantenimiento)	62,9	32,7	4,4
Carrera a pie (running, jogging) 62,7% 35,5% 1,8%	62,7	35,5	1,8

▶ Frecuencia

	3 o más veces por semana	1 o 2 veces por semana	Con menos frecuencia	N/C
Gimnasia, actividad físico deportiva en casa (de mantenimiento)	64,4	29,3	5,9	0,4
Gimnasia, actividad físico deportiva intensa en centro deportivo aeróbic, spinning, body power)	60,3	36,8	2,9	0,2
Gimnasia, actividad físico deportiva suave en centro deportivo (pilates, mantenimiento)	2,3	41,0	4,5	2,2
Carrera a pie (running, jogging)	49,8	40,1	9,6	0,5

▶ Artículos deportivos en el hogar aptos **para la realización de entrenamientos personales**

	Si	No	N/C
Aparatos de musculación (pesas, máquinas de discos o muebles)	20,5	78	1,6
Aparatos de ejercitación (bicicleta estática, remos estáticos)	21,6	76,9	1,5

A la pregunta: ¿Qué es el deporte para usted?

	Primer lugar	Segundo lugar
Un entretenimiento	23,5	15,7
Una manera de estar en forma	30,4	21,7
Un espectáculo	4,1	5,8
Salud, una terapia saludable	28,7	21,1
Un negocio	2,6	3,1
Una forma de evasión	2,0	6,7
Un medio para formar el carácter de la persona	1,1	3,0
Una forma de relación social	1,1	4,9
Una manera de mejorar la línea o el aspecto físico	3,1	10,0
Una profesión	0,9	1,3
Otras respuestas	0,4	0,3
N.S.	1,5	3,6
N/C	0,5	2,7

► Motivos para **practicar deportes**

	Primero	Segundo	Tercero
Por diversión y pasar el tiempo	22,8	13,0	13,9
Por encontrarse con amigos	4,6	13,9	9,2
Por hacer ejercicio físico	34,4	22,9	12,9
Porque le gusta el deporte	13,4	15,8	12,2
Por mantener la línea	4,5	9,2	8,6
Por evasión (escapar de lo habitual)	2,3	5,2	7,6
Por mantener y/o mejorar la salud	15,2	14,7	17,7
Porque le gusta competir	0,5	1,0	3,3
Otra razón	1,3	0,4	1,6
N/C	1,0	3,8	13,1

► Opinión sobre su **peso corporal**

Está bien con el peso que tiene	46,9
Le vendría bien perder unos pocos kilos	38,6
Le vendría bien perder bastantes kilos	10,0
Le vendría bien ganar algo de peso	4,0
N.S	0,4
N/C	0,1

▶ Opinión sobre siguientes frases

	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	N.S.	N/C
Es fuente de salud, ayuda a estar en forma	61,5	36,7	1,1	0,1	0,5	0,1
Permite liberar tensiones y el mal humor	53,5	38,6	3,8	0,5	3,4	0,2
Permite relacionarse con los demás y hacer amigos/os	48,9	43,1	4,8	0,6	2,4	0,2
Es un medio para aprender a tener auto disciplina	44,8	41,7	7,2	1,7	4,1	0,4
Ayuda a romper la monotonía de la vida cotidiana	47,4	43,1	5,4	1,1	2,6	0,3
Facilita el acercamiento entre personas de distintas nacionalidades y culturas	39,6	41,3	9,8	2,6	6,3	0,5

▶ Estatus socioeconómico

Clase alta/media-alta	16,7
Nuevas clases medias	20,1
Viejas clases medias	17,1
Obreros cualificados	31,9
Obreros no cualificados	14,3

▶ Conclusiones

- ▶ La actividad deportiva es cada vez mayor.
- ▶ El 40% de la población española hace ejercicio.
- ▶ Cada vez hace más deporte por su cuenta de forma “desinstitucionalizada” y sin fines competitivos.
- ▶ La gran mayoría de las personas que hacen deportes lo practican tres veces por semana y cuanto poco se ejercitan una o dos veces semanales.

- ▶ En la mitad de los encuestados su tiempo libre es inferior a las 4 horas y un 30% elige, en su tiempo libre, hacer deporte entre otras actividades. Un 32,9% dedica su tiempo libre a Internet
- ▶ Aunque los hombres realizan más actividad física que las mujeres el crecimiento de la actividad deportiva femenina de los últimos 10 años ha sido mayor que la de los hombres.
- ▶ Casi la totalidad coincide con que el deporte es una fuente de salud y ayuda a estar en forma.
- ▶ Los que no hacen deporte no lo hacen porque no les gusta, por pereza o por edad.
- ▶ El buen clima es un factor determinante para la práctica deportiva siendo el verano y la primavera las estaciones en las que se realiza ejercicio con amplia diferencia.
- ▶ La mitad de los españoles piensan que piensan que podrían perder kilos.
- ▶ La gran mayoría ve como deporte las actividades físicas como la gimnasia de mantenimiento, aerobio, pilates.
- ▶ Un 21% dispone de los materiales necesarios para realizar ejercicios en su casa

▶ Anexo II: Estudio sobre Deporte, salud y calidad de vida de la Fundación La Caixa

(Fuente: Estudio E0727 IESA-CSIC.)

- ▶ Actividades de ocio realizadas por la población española, **según tipo de actividad**
(En porcentajes agregados de mención)

Categorías	Respuesta
Actividades de ocio de carácter social	51,8
Actividades de ocio de carácter físico	47,7
Actividades de ocio de carácter cultural	37,7
Actividades de ocio de carácter práctico	23,6

► Motivos de práctica deportiva, según grupos de edad y sexo en porcentajes
(multirrespuesta)

Motivos	Jóvenes	Mayores		Total	Hombres	Mujeres
	Total	Hombres	Mujeres			
Porque le gusta el deporte	56,3	62,6	44,5	31,5	32,0	33,0
Por mantener y/o mejorar la salud	15,0	13,0	18,8	28,8	32,0	25,0
Por problemas de salud	5,0	3,8	7,0	22,4	24,0	21,9
Por mantener la línea	5,9	4,2	9,4	1,8	0,0	3,0
Por hacer ejercicio físico	1,5	0,8	3,1	1,5	4,0	0,0
Por bienestar físico y psíquico	11,0	10,5	12,5	10,4	4,0	15,2
Por diversión y pasar el tiempo	5,7	6,3	4,7	6,5	4,0	6,3
Por encontrarse con los amigos	3,5	3,8	2,4	1,2	0,0	3,0
Por obligación/trabajo/oposiciones	4,0	3,4	4,7	0,2	0,0	0,0
Por consejo médico	0,9	1,3	0	9,6	4,0	12,5
Por costumbre, siempre 5lo ha hecho	5,1	5,5	4,7	7,2	12,0	3,1
Por el lugar donde lo practica	0,9	0,4	1,6	0,8	0,0	0,0
Por los familiares	2,6	2,1	3,1	0,0	0,0	0,0
Porque se adapta a sus condiciones o circunstancias	3,3	2,5	4,7	2,3	4,0	2,3
Por la proximidad de las instalaciones	0	0	0	0	0	0
Otros	4,2	2,5	7,1	5,7	4,0	6,3

► Motivos de no práctica deportiva, según grupos de edad y sexo en porcentajes (multirrespuesta)

Motivos	Jóvenes	Mayores		Total	Hombres	Mujeres
	JÓVENES	MAYORE	S			
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Falta de tiempo	59,0	60,6	58,1	10,1	8,7	10,9
No le gusta o no le interesa	12,6	8,7	14,9	11,3	12,0	9,5
Por el trabajo	9,0	16,5	4,7	5,2	7,8	2,9
Por falta de dinero	0,8	0,0	0,9	0,8	0,9	0,7
Por pereza	9,6	11,0	8,8	5,9	6,1	5,8
Por motivos de salud	8,0	7,9	7,9	34,0	24,3	42,0
Realiza otras actividades	2,3	1,6	2,8	3,5	5,2	2,2
Por las cargas familiares	6,1	1,6	8,9	4,6	4,3	5,1
Por falta de costumbre	1,2	0,8	1,4	9,0	8,7	9,4
Por la edad	0,0	0,0	0,0	14,2	20,0	8,8
Falta de apoyo y estímulo	0,3	0,0	0,5	0,8	0,9	0,7
Por falta de instalaciones cercanas	1,2	0,0	1,9	6,7	3,5	9,5
Porque anda o camina	0,5	0,0	0,9	3,7	5,2	2,2
Porque se siente con salud	0,3	0,0	0,5	1,5	2,6	0,7
No le gusta salir de casa	0,2	0,0	0,5	0,7	0,0	1,4
Otras razones	4,2	3,1	4,7	2,9	1,7	3,6

▶ Estereotipos sobre el deporte en porcentajes

	Jóvenes	Mayores	Total
Es malo para el corazón	2,3	9,7	7,2
Permite conocer gente	96,9	93,5	95,8
Empeora el estado general del cuerpo	3,7	8,3	6,2
Permite sentirse más a gusto con uno mismo	95,8	90,5	95,7
Es malo para los huesos	5,8	9,5	6,1
Hace sentirse más ansioso/a	15,7	26,1	18,3
Es bueno para la salud	98,5	95,4	97,6

▶ Practicantes de deporte, según nivel de estudios terminados en porcentajes

Nivel de estudios	Práctica deportiva		Total
	Sí	No	
Analfabetos	0,1	2,3	1,3
Sin estudios	6,1	18,9	14,2
Estudios primarios	14,7	27,7	22,9
Estudios secundarios	57,4	41,5	47,3
Estudios universitarios	21,3	9,5	13,9

▶ Practicantes de deporte, según nivel de ingresos en porcentajes

Nivel de ingresos	Práctica deportiva		Total
	Si	No	
Menos de 1.000 euros	32,4	67,6	100,0
Más de 1.000 euros	51,6	48,4	100,0

▶ Tipo de actividad física que se realiza en el trabajo en porcentajes

Tamaño municipio	Menos de 5.000	26,4	27,0	33,9	10,7
	Más de 1 millón	34,2	26,3	30,0	7,7
Nivel de estudios	Primaria	25,6	25,6	34,3	12,7
	Superiores	52,0	21,0	22,8	3,2
Edad	Jóvenes	30,7	22,8	27,2	17,7
	Mayores	30,0	36,5	30,0	0,6
Sexo	Hombre	31,2	20,5	30,8	16,2
	Mujer	28,4	33,4	31,5	5,0

▶ Anexo III: Inversión económica en la práctica deportiva en España

Fuente: Encuesta de Participación y Gasto Deportivo en Andalucía 2009. Instituto de Análisis Económico y Empresarial de Andalucía.

▶ Inversión en abonos, alquileres, formación y gasto medio mensual en 2008

- ▶ El 33,9% de los que practican deporte gastan en cuotas o abonos de club, gimnasios, etc., con un gasto medio mensual de 36,31€. (El promedio para el total es de 7,07€)
- ▶ El 16,9% de los que practican deporte gastan en alquiler de instalaciones, cuotas de inscripción en competiciones, etc., con un gasto medio mensual de 27,35€. (El promedio para el total es de 2,04€)
- ▶ El 4,8% de los que practican deporte gastan en clases o cursos de mejora deportiva, con un gasto medio anual de 252,30€. (El promedio para el total es de 7,03€)

▶ Gastos asociados a la actividad deportiva y gasto medio mensual

- ▶ El 28,1% de los que practican deporte gastan en desplazamientos para la práctica, con un gasto medio mensual de 39,61€. (El promedio para el total es de 6,21€).
- ▶ El 35,5% de los que practican deporte gastan en alimentos y similares para la práctica, con un gasto medio mensual de 27,94€. (El promedio para el total es de 5,40€).
- ▶ El 9,3% de los que practican deporte gastan en tratamiento para dolencias deportivas, con un gasto medio mensual de 36,14€. (El promedio para el total es de 1,19€)
- ▶ El 3,7% de los que practican deporte gastan en la utilización de servicios deportivos de un hotel o complejo hotelero, con un gasto medio anual de 91€.(El promedio para el total es de 1,18€)

- ▶ Porcentaje de personas que invierten en diversos productos deportivos **y gasto medio mensual empleado en éstos.**

El 19,3% de las personas adquieren libros, prensa, revistas deportivas, CDs y DVDs de contenido deportivo y tienen un gasto medio mensual de 18,38€ (2,5€ para el total).

▶ Anexo IV: Estimación Gasto deporte

Fuente: Encuesta de Participación y Gasto en Actividades Deportivas 2009. Instituto de Análisis Económico y Empresarial de Andalucía.

▶ Gasto medio anual **por sexo(€)**

	Hombre	Mujer	Total
Media	1.512	897	1.233
Mediana	860	480	666
Desviación típica	2.263	1.259	1.900

▶ Gasto medio anual **por edad(€)**

	16 a 25 años	26 a 45 años	46 a 65 años	65 y más
Media	1.274	1.472	1.029	623
Mediana	727	875	545	250
Desviación típica	2.557	1.766	1.650	1.591

▶ Gasto medio anual según **situación familiar(€)**

	Gasto Deporte total		Gasto Deporte Activo -Residente	
	Sin hijos	Con hijos	Sin hijos	Con hijos
Media	763	1.365	732	672
Mediana	255	800	305	296
Desviación típica	1.708	1.753	1.252	1.128

▶ Estimación Gasto deporte **según nivel de estudios**

	Analfabeto	Primarios incompletos	EGB incompleto	EGB, 4º Bachiller, Graduado escolar	BUP, COU, FP, PREU	Diplomatura	Licenciados
Media	282	858	697	1.091	1.355	1.449	1.627
Mediana	72	246	384	589	753	867	910
Desviación típica	426	1.929	949	1.616	1.700	2.069	2.802

▶ Estimación Gasto deporte **según profesión**

	Trabajador por cuenta propia	Trabajador por cuenta ajena	Tareas domésticas	Jubilado, rentista, pensionista	Parado/a	Estudiante
Media	1.943	1.399	715	762	1.101	999
Mediana	952	890	360	307	624	641
Desviación típica	3.249	1.689	1.015	1.722	1.315	1.378

▶ Estimación Gasto deporte. **Trabajador por cuenta propia**

	Miembro de una cooperativa agrícola/ Agricultor sin empleado	Agricultor 1a 5 empleados	Empresario /Comerciante sin empleados	Empresario /Comerciante de 1 a 5 empleados	Empresario /Comerciante 6 o más empleados	Profesional liberal (abogado, con estudios universitarios)	Trabajador manual /Artesano (Albañil, fontanero...)
Media	707	1.183	1.334	1.692	2.229	2.015	1.415
Mediana	337	831	636	956	1.200	788	636
Desviación típica	1.192	1.246	2.086	2.261	2.904	5.653	2.290

▶ Estimación Gasto deporte. **Trabajador por cuenta ajena**

	Director gran empresa (más de 25 trabajadores)	Director pequeña empresa (menos de 25 trabajadores)	Mando superior	Mando intermedio	Capataces /encargados	Representantes, agentes comerciales	Administrativos	Obreros especializados, número policía	Vendedores, dependientes	Obreros no especializados, peones, serv. domésticos	Subalternos, conserjes	Jornaleros del campo
Media	1.128	1.224	1.333	1.252	1.152	1.137	1.242	1.129	916	863	1.373	506
Mediana	1.060	360	828	830	785	700	734	600	660	436	584	180
Desviación típica	1.080	1.967	1.618	1.390	1.224	1.247	1.554	1.704	905	1.172	2.280	719

▶ Estimación Gasto deporte. **Por estrato socioeconómico**

	Alta y media alta	Media	Media baja y baja
Media	1.584	1.221	869
Mediana	907	698	458
Desviación típica	2.450	1.714	1.319

▶ Estimación **Gasto deporte**

	Sí practica deporte	No practica deporte
Media	1.363	765
Mediana	752	480
Desviación típica	2.063	1.008

▶ Estimación Gasto deporte. **Entre los que practican**

	Tres o más veces por semana	Una vez por semana	Dos veces por semana	Con menos frecuencia	Sólo en vacaciones
Media	1.419	1.182	1.362	1.370	773
Mediana	770	744	720	622	304
Desviación típica	2.179	166000,00%	1.897	2.130	1.404

▶ Gasto medio anual **por hab. (€)**

	Distribución	Gasto medio
Total Gasto Deporte	4.231.390.679	611
Almería	9,9%	748
Cádiz	15,3%	632
Córdoba	9,5%	594
Granada	9,5%	523
Huelva	5,6%	553
Jaén	8,4%	630
Málaga	16,3%	521
Sevilla	25,5%	686

▶ Anexo V: Estudio estadístico del consumo de suplementos nutricionales y dietéticos en gimnasios

Fuente: Antonio J. Sánchez Oliver, María Teresa Miranda León, Eduardo Guerra Hernández. Dpto. de Nutrición y Bromatología. Facultad de Farmacia. Dpto. de Bioestadística. Facultad de Medicina. (Universidad de Granada)

▶ Estadísticas

En la actualidad, el abuso de toda clase de sustancias para mejorar el rendimiento deportivo y la forma física se ha extendido a las personas que acuden a gimnasios regularmente. El objetivo del presente estudio es evaluar el consumo de suplementos nutricionales (SN) y dietéticos en un grupo de 415 usuarios (260 varones y 155 mujeres) de 4 gimnasios de Sevilla (España). Los usuarios realizaron un cuestionario previamente diseñado y con un pilotaje donde se evaluó la validez del contenido. Del total de la muestra, el 56,14% han consumido en alguna ocasión algún suplemento. Entre estos el 57,6%, lo hacía buscando mejorar su aspecto físico; el 16,7%, lo hacía para cuidar su salud, y el 13,2%, buscaban aumentar su rendimiento deportivo. El perfil del consumidor es el de un hombre joven, que hace tiempo que realiza actividad en gimnasios, que acude al gimnasio varias horas a la semana y que realiza algún tipo de dieta. El porcentaje de SN consumidos en este estudio (56%) está dentro de los valores aportados por otros estudios. En orden decreciente, Proteínas (28%), L-Carnitina (18,6%), Bebida Deportiva (18,3%), Creatina (17,1%) y Complejo vitamínico (17,1%) fueron los cinco SN más consumido por los sujetos de este estudio.

▶ Conclusiones

- ▶ Más de la mitad de las personas que acuden a un gimnasio consumen SN, llegando a casi un total de 4 suplementos diferentes por cada individuo que los consume, existiendo individuos que superan los 10 SN consumidos. Los hombres que acuden a gimnasios hacen un mayor consumo de los SN que las mujeres, a su vez los hombres que realizan dietas tienen un mayor consumo de SN con respecto a los que no realizan dietas.
- ▶ Proteínas, L-Carnitina, Bebida Deportiva, Creatina y Complejo vitamínico son los SN más consumidos por los individuos que acuden a un gimnasio. Los hombres se decantan más por SN de origen proteínico y las mujeres por diuréticos, vitaminas y minerales.

- ▶ Mejorar el aspecto físico, cuidar la salud, aumentar el rendimiento deportivo y paliar algún déficit de la dieta son las razones más escogidas para justificar el consumo de SN en los usuarios de gimnasios.
- ▶ Familia, amigos, monitores son aquellos que con más frecuencia recomiendan el uso de SN a aquellos que acuden a los gimnasios. Gimnasio, tiendas especializadas y herboristerías son los lugares donde más acuden para comprar los SN
- ▶ Un alto porcentaje de los consumidores de SN en gimnasios piensa que han obtenido resultados positivos en el consumo de estos, y son pocos los que consumirían o consumen suplementos ilegales o perjudiciales para su salud.

▶ Anexo VI: Estudio de mercado sobre nutrición deportiva, alimentación y salud

▶ Fuentes

Plan de marketing de Instituto de Nutrición Deportiva.
Gabriela Ribes Giner. Jose M^a Iváñez de Lara Bayarri. Universidad Politécnica de Valencia (2012)
International Food Information Council Foundation (IFIC) de 2011

▶ Aspectos destacados

De este informe debe destacar:

- ▶ El gran interés de los consumidores (67%) en la relación entre alimentos y salud
- ▶ El 42% afirma que la información sobre alimentos y salud es confusa y contradictoria
- ▶ El 56% prefiere saber QUÉ comer a QUÉ NO comer

▶ Preferencias en materia de alimentación y salud

A la hora de establecer sus preferencias en materia de alimentación y salud:

- ▶ El 65% utiliza los medios de comunicación (Internet, TV y prensa)
- ▶ 1/3 de ellos busca consejo de profesionales médicos.
- ▶ El 91% cree que tiene cierto control sobre su salud
- ▶ Principales preocupaciones respecto a alimentación y salud son enfermedades cardiovasculares (48%), pérdida de peso (31%), cáncer (24%), diabetes (17%)
- ▶ Dos de cada tres consumidores europeos intentan comer más saludablemente. Asimismo, existe un gran interés en comprar alimentos y bebidas que aporten beneficios a la salud y el bienestar. (Fuente: Datamonitor Consumer Survey en 2009)

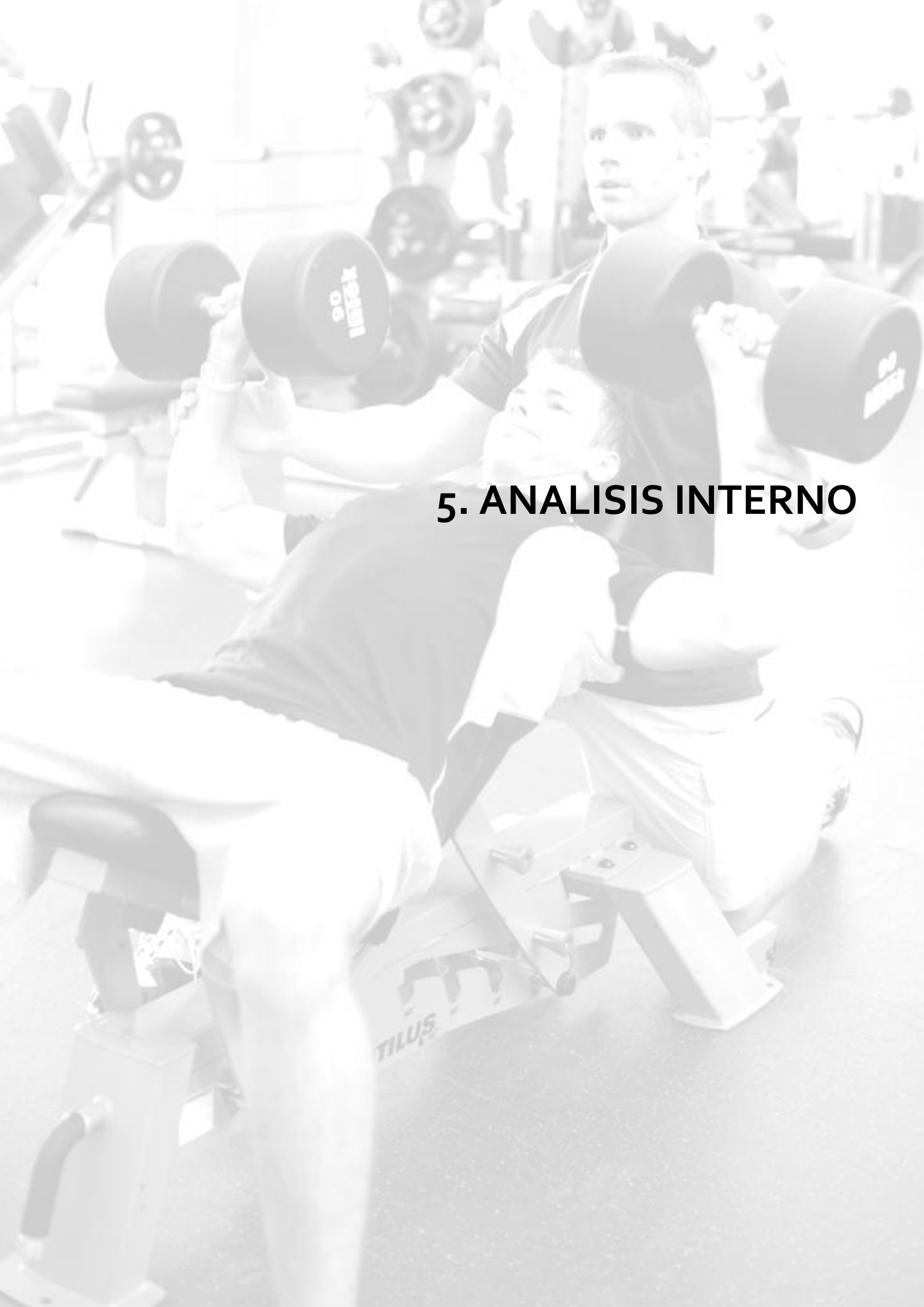
De este estudio se debe destacar que el 85% de los consumidores quiere saber más acerca de los alimentos y bebidas con beneficios añadidos. Y que uno de los principales intereses de las asociaciones de alimentos y salud es el control del peso.

También resulta de gran importancia la conclusión de que los profesionales de la salud son la fuente más influyente de información que puede afectar el comportamiento de los consumidores.

Figura 8: % de población que compra alimentos beneficiosos para ciertas necesidades y para la salud en general, por lo menos una vez a la semana. Fuente: International Food Information Council (IFIC).

De la figura 8 hay que comentar que alrededor del 25% de todos los consumidores compran activamente alimentos o bebidas beneficiosas para la salud en general, mientras que más del 50% muestra interés, aunque no los compre activamente.





5. ANALISIS INTERNO

ÍNDICE

Issues del análisis interno	4
Estudio de Issues	7
Anexo I: Analisis DAFO	9

Analisis **Interno**

En general, es posible identificar un conjunto de aspectos que determinan en un alto grado la realidad. Esta afirmación es genéricamente conocida como “regla de Pareto”, y viene a decir que normalmente es posible identificar un conjunto de causas, en torno a un 20% de las causas totales, que determinarán la mayor parte de los efectos, en torno a un 80% de los efectos.

Para identificar y analizar los elementos más importantes que condicionen el desarrollo y viabilidad del negocio, se han reunido a continuación las cuestiones o issues que han destacado por su nivel de criticidad y que se han posicionado como claves a la hora de continuar con el proyecto.

► Issues del análisis interno

Lista de Issues							
#	Tipo	Definición	Preguntas a responder	Análisis a realizar	Fuentes de información	Plazo	Responsable
1	Alcance	Distribución de materiales y comida. Disponibilidad geográfica y nivel de integración vertical.	¿Enviamos nosotros o subcontratamos? ¿A dónde enviamos? ¿Quiénes nos proporcionan los materiales y la comida? ¿Qué nivel de “tratamiento” ha de hacerse a estos? ¿Se necesitara espacio de almacenaje?	Análisis del entorno, facturación de empresas del sector.	Empresas distribuidoras	15 días	
2		Seguimiento on-line de objetivos	¿Cómo se va a llevar a cabo? ¿Habrá seguimiento presencial?	Análisis del entorno. Encuesta	Consulta a profesionales	5 días	
3		Calidad de los contenidos	¿Hasta qué punto han de filtrarse los planes? ¿De forma automática o manual?	Análisis económico	Discusión interna	5 días	
4		Servicios	¿Habrá cavidad para otros servicios como masajes a domicilio? ¿Se da servicio en el extranjero?	Estudio del entorno. Encuesta	Discusión interna	5 días	
5	Concepto	Plataforma on-line	¿Cómo combinar el concepto de Market Place del bienestar y aspectos de red social? ¿Cómo hacerlo escalable? ¿Habrá software para dispositivos móviles? ¿Principales parámetros para la búsqueda inteligente?	Análisis del entorno.	Discusión interna.	5 días	
6		Sede central	¿Habrá sede? ¿Dónde? ¿Qué servicios dará?	Análisis económico y del entorno.	Discusión interna.	5 días	

Lista de Issues							
#	Tipo	Definición	Preguntas a responder	Análisis a realizar	Fuentes de información	Plazo	Responsable
7		Equipo necesario	¿Qué capacidad virtual necesitamos?	Análisis de la demanda.	Consulta a profesionales	15 días	
8		Servicio de atención al cliente	¿Qué tipo de quejas pueden surgir? ¿Cómo se resolverán?	Análisis del entorno.	Discusión interna.	10 días	
9		Publicidad	¿Qué tipo de publicidad será necesaria? ¿Dónde?	Estudio del mercado. Encuesta.	Discusión interna.	10 días	
10		Posicionamiento	¿Dónde posicionarnos? ¿Cuáles son nuestros principales targets?	Estudio del mercado. Encuesta.	Discusión interna.	5 días	
11	Económico	Ingresos y capital	¿De dónde vienen los ingresos? ¿Qué capital inicial hace falta? ¿De dónde vamos a sacar la inversión?	Estudio económico y del entorno.	Otros proyectos. Discusión interna.	10 días	
12		Costes directos e indirectos	¿Qué gastos vamos a tener? ¿Energía, material de trabajo?	Estudio económico.	Otros proyectos. Discusión interna.	10 días	

Lista de Issues							
#	Tipo	Definición	Preguntas a responder	Análisis a realizar	Fuentes de información	Plazo	Responsable
13	Empleados	Criterios de selección	¿Cuántos? ¿Tipo de contrato? ¿A tiempo completo? ¿Funciones? ¿Cualificación y experiencia? ¿Salarios?	Análisis del negocio.	Discusión interna.	15 días	
14	Legal	Responsabilidad legal	¿Qué tipo de seguro necesitamos? ¿Qué condiciones legal se les requiere a los usuarios y profesionales?	Estudio del sector.	Documentos oficiales.	15 días	
15	Tecnología	Tecnologías de interés	¿Qué tecnologías ya existentes se pueden incorporar? ¿Qué futuras tecnologías clave podrían ser usadas en nuestro favor?	Análisis del entorno.	Internet	10 días	

▶ Estudio de Issues

Distribución de materiales y comida. Disponibilidad geográfica y nivel de integración vertical.

En el caso de que se de este servicio, no sería de forma directa, subcontrataríamos y solo en territorio nacional. Los distribuidores serian profesionales del sector con los que nosotros llegaríamos a un acuerdo. Se les daría material como pegatinas o panfletos para que adjuntaran al envío.

Seguimiento on-line de objetivos

Sí, si a los entrenadores les interesa, habrá una plataforma on-line donde todo esto será integrado de forma que dispongamos de los datos necesarios para ofrecer a cada usuario lo que necesita.

Calidad de los contenidos

Los planes en si se filtran mediante un sistema por el cual los usuarios dejan feedback. Los entrenadores que den estos servicios si han de ser validados por un profesional que sepa del tema, pues requerimos titulación y/o experiencia demostrable.

Servicios

En un principio no se dará lugar a fisioterapeutas o masajistas puesto que no son nuestro negocio. El servicio en el extranjero tendría que ser llevado a cabo por colaboradores.

Plataforma on-line

Será inteligente a la hora de buscar y relacionar gente que mediante una combinación de datos tengan intereses parecidos en foros o rankings.

Tendrá versión para dispositivos móviles.

Sede central

Estará situada en Madrid capital, dará atención al cliente telefónicamente.

Posicionamiento

Nuestra plataforma será el mejor lugar para **todo** el que busque estar en forma. Buscamos proporcionar lo que busca o lo que necesita cualquier persona que busque practicar deporte.

Ingresos y capital

Los entrenadores que quieran proporcionar sus servicios han de estar suscritos y pagar una cuota mensual. Las personas que estén en la plataforma dispondrán de un servicio freemium. También se dispondrá de muchos datos valiosos como que gente está practicando un deporte, por lo que el equipamiento de cada deporte será anunciado solo a la gente con más posibilidades de estar interesada.

Responsabilidad legal

Se les propondrá a todo entrenador/profesor suscrito a nuestro servicio la opción de que sus alumnos estén asegurados, nosotros lo gestionamos, al tener mayor volumen los precios serán menores, por lo que se podrá dar una oferta competitiva con un buen margen, además los profesores que ofrecen seguro a sus alumnos dispondrán de un estado especial en sus perfiles.

Tecnologías de interés

Se buscare colaborar con los productos que nos sean de utilidad.

▶ Anexo I: Analisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
<p>The Long Tail. Ofrecemos infinitud de entrenamientos deportes, aunque los clientes sean pocos.</p> <p>Tenemos oferta en todos los puntos donde haya un entrenador que se nos haya unido.</p> <p>Gran valor de la oferta gracias al sistema de puntuación y valoración on-line.</p> <p>No requiere de gran capital.</p> <p>Negocio innovador.</p> <p>Relativa libertad a la hora de fijar precios.</p>	<p>No hay demasiadas experiencias previas en el sector.</p> <p>Mucha competencia de locales físicos como polideportivos.</p> <p>Muy ambicioso, abarca muchos modelos de negocio.</p> <p>Pequeño tamaño, sin presencia actual en el mercado o internet Marca débil</p> <p>Gran necesidad de promoción inicial.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Escalable fácilmente.</p> <p>Gran demanda de deportes en España.</p> <p>Pocos competidores que ofrezcan lo mismo.</p> <p>Desarrollo de tecnología que facilitaría la tarea.</p> <p>Canal amplio y de fácil acceso.</p>	<p>Falta de contratos importantes para empezar.</p> <p>Estado de la economía Española.</p> <p>Competitividad del sector.</p> <p>Productos sustitutivos como aplicaciones de móviles para deportes.</p> <p>Posibles nuevas regulaciones legales.</p> <p>Mercado fragmentado por muchas aplicaciones con distintas misiones.</p>





6. MODELO DE NEGOCIO

ÍNDICE

Modelo de Suscripción	4
Suscripción Básica.....	4
Suscripción Premium Entrenamiento.....	4
Suscripción Premium Nutrición.....	5
Suscripción Premium Total.....	5
Modelo de distribución	7
Modelo Big Data	8
Anexo I: Modelos Freemium	9

Modelo de negocio

Este documento presenta el modelo de negocio del proyecto FITME cuyo objetivo es ser el intermediario perfecto entre los usuarios que desean mejorar su forma física, los servicios de profesionales (entrenadores y nutricionistas) y los productos de distribuidores.

▶ Modelo de Suscripción

Suscripción Básica

- ▶ Posibilidad de seguir los planes que se deseen (de entrenamiento o nutrición) entre todos los planes de entrenamiento y dietas de la plataforma.
- ▶ No dispone de comunicación con el profesional, competir con otros seguidores del mismo para ganar créditos, acceso al foro del entrenamiento y las funciones de seguimiento del plan y forma física están tienen limitaciones respecto a suscripciones “Premium”.
- ▶ Se plantea la opción de que los usuarios con suscripción “Free” no puedan unirse a los entrenamientos / dietas de los profesionales más reputados (los de categoría Oro) aunque si podrán hacerlo al resto (Plata, Bronce).
- ▶ Se plantea también la inclusión de publicidad en dispositivos de mesa y móviles.

Suscripción Premium Entrenamiento

Cada plan de entrenamiento tendrá la opción de activar la suscripción premium. Esto dará derechos tales como:

- ▶ Comunicación directa con el profesional por medio de la plataforma
- ▶ Seguimiento total de progresos a través de la aplicación
- ▶ Recomendación inteligente de planes de nutrición que potencien el entrenamiento
- ▶ Comunicación y competición con otros usuarios con posibilidad de duelos para conseguir créditos
- ▶ Acceso a los entrenamientos de entrenadores nivel Oro.
- ▶ Estos usuarios no recibirían publicidad.

Suscripción Premium Nutrición

Cada plan de nutrición tendrá la opción de activar la suscripción “Premium”. Esto dará derecho tales como:

- ▶ Comunicación directa con el profesional por medio de la plataforma
- ▶ Seguimiento total de progresos a través de la aplicación
- ▶ Comunicación y competición con otros usuarios con posibilidad de duelos para conseguir créditos
- ▶ Recomendación inteligente de planes de entrenamiento idóneos para conseguir el objetivo
- ▶ Posibilidad de cambiar comidas por otras que gusten más y acceso a los planes de nutrición de nivel Oro.
- ▶ Estos usuarios no recibirían publicidad.

Suscripción Premium Total

Al combinar un plan de entrenamiento con uno de nutrición sugerido para el objetivo se obtiene una rebaja sustancial del precio de suscripción y el usuario tiene acceso a todas las características definidas en los planes “Premium” Entrenamiento y “Premium” Nutrición. Estos usuarios no recibirían publicidad.

 Modelos de suscripción	Básica	Premium Entrenamiento	Premium Nutrición	Premium Total
Acceso a planes de entrenamiento y dietas SILVER & BRONCE				
Libre de publicidad				
Acceso a planes GOLD		1 plan de entrenamiento GOLD	1 plan de entrenamiento GOLD	3 planes de entrenamiento GOLD + 1 plan de dietas GOLD
Seguimiento online de progreso				
Video-comunicación directa con el profesional y seguimiento personal				
Comunicación y competición con otros usuarios con posibilidad de duelos para conseguir créditos				
	free	29,95€	29,95€	69,95€

► Modelo de distribución

Además de los servicios de suscripción y seguimiento de planes de entrenamiento y nutrición se desea desarrollar un “marketplace” de productos deportivos y alimenticios. Dichos productos podrán ser adquiridos por cualquier usuario dado de alta en la plataforma. Los usuarios de suscripciones “Premium” se beneficiarán de un descuento importante en sus compras. Fitme actuará como canal de venta de los productos, los cuáles serán introducidos en la plataforma por empresas y marcas proveedoras que serán los encargados de realizar la logística de entrega de los mismos en nombre de Fitme, percibiendo una comisión que será variable en función del número de ventas.

El marketplace será una sección e-commerce dentro de la misma plataforma. Para añadir valor a los servicios de la plataforma se le recomendará a los usuarios productos que pueda necesitar o le permitan mejorar en sus rutinas (Ejemplo: un pulsómetro a un entrenamiento de marcha atlética, bebidas proteínicas para entrenamiento de musculación, pala de pádel para un entrenamiento de pádel, etc.)

Otro elemento diferenciador del modelo de negocio de Fitme es la posibilidad de que el usuario reciba en su domicilio todos los productos alimenticios necesarios para el seguimiento de su plan de nutrición. Para ello se contará con acuerdos con proveedores del canal de distribución que, mediante la integración del sistema de pedidos online de la plataforma con sus sistemas de compra online serán los encargados de realizar la logística en nombre de Fitme a cambio de una comisión variable, en función de las ventas.

▶ Modelo Big Data

La comunidad de Fitme está pensada para dar cabida a numerosos usuarios amantes del deporte, del entrenamiento y la nutrición. Se prevé que la mayoría de los usuarios de la plataforma (85% - 90%) serán usuarios con suscripción gratuita que utilizarán sus funciones sociales para relacionarse con personas que tengan los mismos intereses, participar en grupos o blogs, informarse sobre ejercicio y alimentación o seguir su entrenamiento o dieta diaria. Debido a toda esta participación masiva la plataforma almacenará de forma segura grandes cantidades de datos sobre hábitos deportivos y nutrición, hábitos de consumo, perfiles sociodemográficos, estados de forma física, datos geográficos, tendencias, etc. Todos estos datos, además de ser debidamente almacenados y ser utilizados para escalar y mejorar la plataforma tienen el objetivo de servir, una vez que el volumen de usuarios sea lo suficientemente importante, para proveer a terceras partes con relación contractual, de fuentes de datos agregados relevantes para el desarrollo de su negocio.

▶ Anexo I: Modelos freemium

▶ Paginas relacionadas:

- ▶ <http://javiermegias.com/blog/2012/05/como-funcionan-los-modelos-de-negocio-freemium-las-10-claves-imprescindibles/>
- ▶ <http://madridnyc.com/blog/2013/02/15/las-claves-del-exito-del-modelo-de-negocio-freemium/>
- ▶ <http://madridnyc.com/blog/2013/02/18/claves-para-rentabilizar-el-modelo-de-negocio-freemium/>
- ▶ <http://www.enriquedans.com/2011/05/hablando-sobre-spotify-en-el-pais-2.html>
- ▶ <http://winred.com/ideas-negocios/que-es-el-modelo-freemium/gmx-niv101-con23654.htm>





7. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ÍNDICE

Consideraciones previas	3
Consideraciones de nuestro modelo estratégico	4
Objetivo a 5 años	5
Anexo I: Analisis de redes sociales	9
Principales redes sociales	9
Conclusiones	9
Fuentes de información para elaborar los cuadros	11

▶ Definición de **objetivos estratégicos**

Este documento presenta el **Objetivo General Estratégico** del proyecto FITME cuyo objetivo es explicar cuales son los objetivos de clientes y ventas que queremos lograr durante el periodo de 5 años que hemos contemplado como fase inicial del proyecto.

Para ello se tendrán en cuenta las distintas fuentes de ingreso como son:

- Cuotas de clientes Premium.
- Cuotas de profesionales del deporte y centros del deporte que quieran anunciarse.
- Ventas del Market place.

▶ Consideraciones **previas**

Antes de definir el objetivo general estratégico de la empresa, tenemos que ver quiénes son nuestros potenciales clientes.

Como hemos venido comentando a lo largo del documento nuestro objetivo es convertirnos en la comunidad de referencia para ponerte en forma.

Es decir que estamos orientados a gente que practica deporte, inicialmente en España.

En España, un 43% de población entre 15 y 75 años (Unos 16 millones de personas) practican deporte al menos una vez a la semana. Este porcentaje está aumentando alrededor de un 0,5% al año, esto quiere decir que dentro de 5 años serán un 45% de la población lo que supone un millón de personas más.

Por otro lado, nuestra plataforma es virtual y se encuentra en internet, por lo que solo tendrán acceso a ella las personas que tengan acceso a banda ancha.

Actualmente el 62% de la población es usuario frecuente de internet (tiene acceso a internet y navega al menos una vez por semana). Este porcentaje está creciendo muy rápido a un ritmo del 4,9% anual.

Luego nuestro público objetivo, son personas que practican deporte y son usuarios frecuentes de internet, que teniendo en cuenta lo señalado en los párrafos anteriores, son aproximadamente el 62% de 16 millones, es decir 9,6 millones de personas.

Además de los deportistas, también serán nuestros clientes los entrenadores, los cuales a través de nuestra plataforma encontraran deportistas dispuestos a contratar sus servicios.

El número de entrenadores en España se ha estimado en unos 85.000 profesionales.

► Consideraciones de nuestro **modelo de negocio**

Nuestro modelo de negocio, tiene una componente social y fomenta la competición entre usuarios, para ello nos es muy importante conocer cuál es el grado de competitividad de nuestros usuarios.

Según el INE, el 25% de los españoles que practican deporte participan en competiciones deportivas, por lo que tienen un carácter competitivo.

Por otro lado es importante conocer cuál es el gasto en actividades deportivas del deportista medio, según las estadísticas es de aproximadamente unos 65€/mes.

Se ha decidido que nuestra plataforma siga un modelo de negocio freemium, es decir que haya una parte del servicio que ofrecemos que sea gratuito, al que pueda acceder cualquier usuario. La otra parte sería la Premium, en la que ofreceremos servicios más personalizados, para acceder a esta parte del modelo el usuario ha de pagar una cantidad mensual.

En los modelos freemium, es de vital importancia el tener muchos usuarios de la modalidad gratuita, ya que cuanto mayor sea este número mayor será la cantidad de usuarios Premium, los cuales son nuestra principal fuente de ingresos.

Es muy importante la publicidad a la hora de lanzar nuestra plataforma, ya que queremos llegar al mayor número de usuarios posibles en el menor tiempo posible.

La tasa de conversión de usuarios freemium a usuarios Premium es un fundamental en nuestro modelo, hemos consultado varios artículos y varios casos reales y hemos visto que la tasa de conversión oscila entre el 3% y el 10%. Nosotros tomamos el dato conservador del 4% para nuestro modelo de negocio.

Por otro lado está el precio del modelo Premium de nuestro servicio. Para determinarlo, hemos consultado los precios de entrenadores personales on-line de la competencia y hemos visto que oscilan entre 25€ /mes y 60€/mes.

Por lo que inicialmente hemos pensado en poner un precio del servicio Premium de unos 29,95€/mes (Este precio queda pendiente de nuestro análisis de costes de nuestra plataforma).

Los entrenadores, además de colgar sus planes de entrenamiento en nuestra plataforma, la usaran como mecanismo para anunciar sus servicios al resto de los usuarios de la plataforma. Estarán especialmente interesados en este aspecto los entrenadores de deportes de equipo, o deportes, en los cuales no pueda asesorarse al deportista, de otra forma que no sea en persona.

Además de lo señalado anteriormente, en nuestra plataforma queremos vender material deportivo, complementos vitamínicos y nutricionales, beneficiosos para la realización de los entrenamientos propuestos en nuestra plataforma

▶ Objetivo a 5 años

Teniendo en cuenta todo lo anterior es decir:

- ▶ 9,6 millones de personas de público objetivo.
- ▶ 85.000 profesionales del entrenamiento en España.
- ▶ Tasa de conversión del 3% de usuarios freemium a usuarios Premium.
- ▶ Precio de servicio Premium de 29,95€/mes.
- ▶ Precio anuncio de servicios de entrenamiento 12,00€/mes.
- ▶ Gasto medio en compras realizadas por usuarios en la plataforma 20€/año.

Hemos pensado en que el objetivo general estratégico a 5 años es conseguir que el 3% de nuestro público objetivo sean usuarios freemium de nuestro servicio. Es decir que tengamos 352.000 usuarios a los 5 años de comenzar nuestra actividad.

De esta forma dentro de 5 años tendremos unos 14.080 usuarios Premium.

Estimamos que en 5 años unos 5.616 entrenadores participen y se anuncien a través de nuestra plataforma, esto supone un 5% de los entrenadores nacionales.

Por otro lado hemos estimado que un 6% de los usuarios de nuestra plataforma compraran al menos una vez al año algún artículo a través de nuestra plataforma.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, obtendremos un margen anual a través de nuestra plataforma de unos 2,48 millones de Euros.

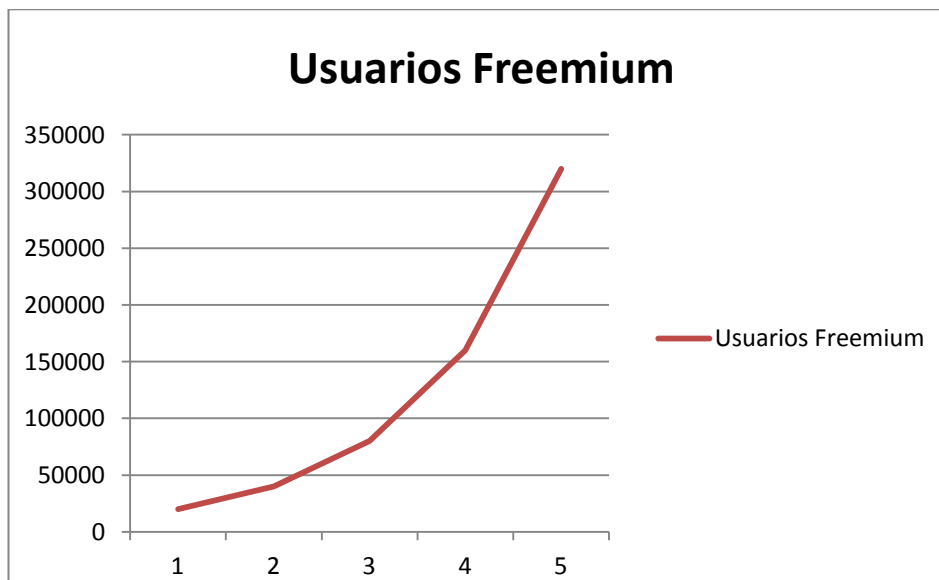
Por ahora no hemos considerado otra fuente de ingreso de nuestra plataforma como es la venta de menús sanos a domicilio adaptados a cada disciplina.

Otra importante fuente de ingresos, puede ser la venta de los datos de nuestros usuarios, que pueden ser muy interesantes para grandes marcas deportivas, que de esta manera pueden enviarles publicidad enfocada a sus gustos deportivos, por ejemplo enviarles a los aficionados a correr carreras populares publicidad sobre zapatillas de running.

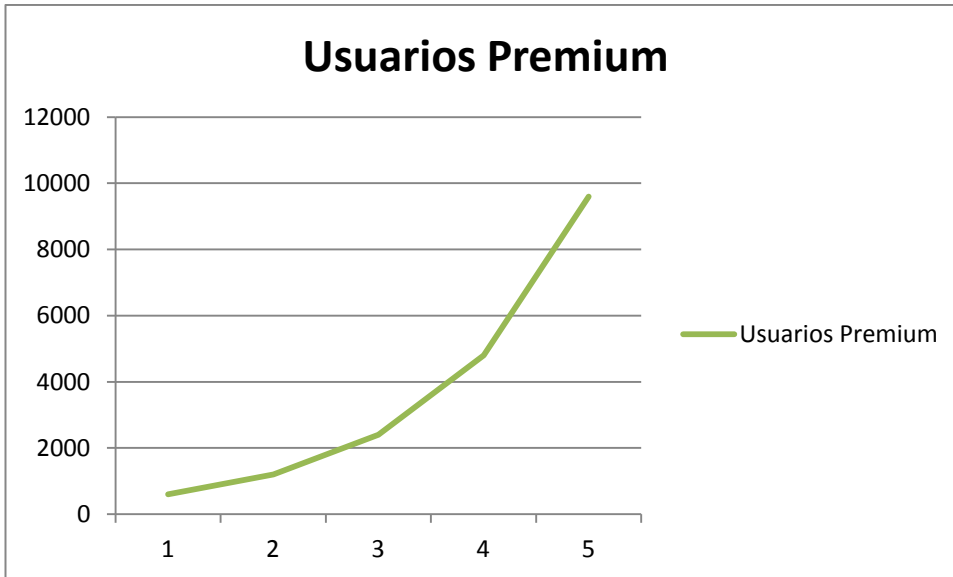
A continuación se pueden ver la tabla con los objetivos generales estratégicos para los próximos 5 años:

Año	Usuarios Freemium	Usuarios Premium	Entrenadores	Margen sobre ventas anuales
1	22000	880	1040	195.070,41 €
2	44000	1760	2080	473.740,83 €
3	88000	3520	3120	823.713,06 €
4	176000	7040	4680	1.461.773,22 €
5	352000	14080	5616	2.477.979,50 €

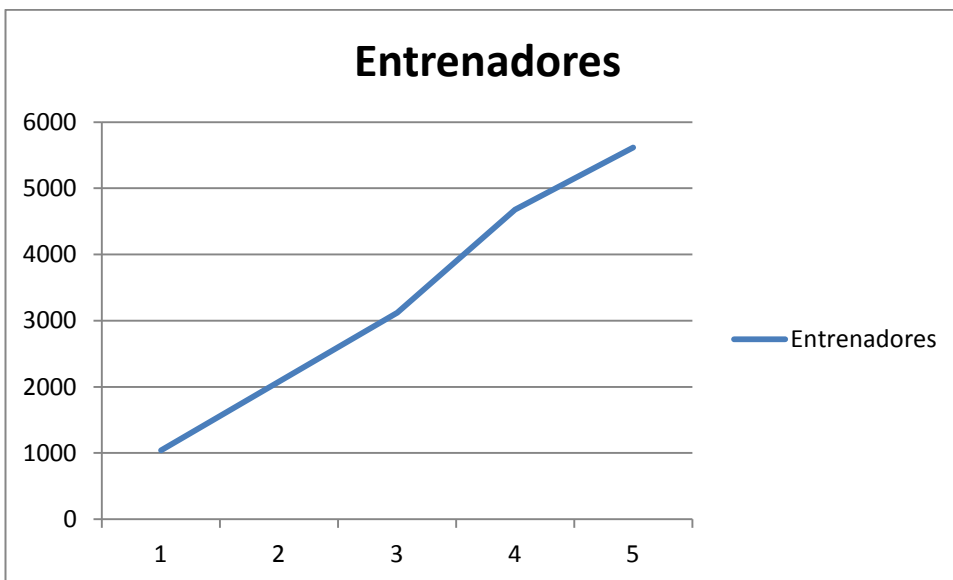
Usuarios Freemium



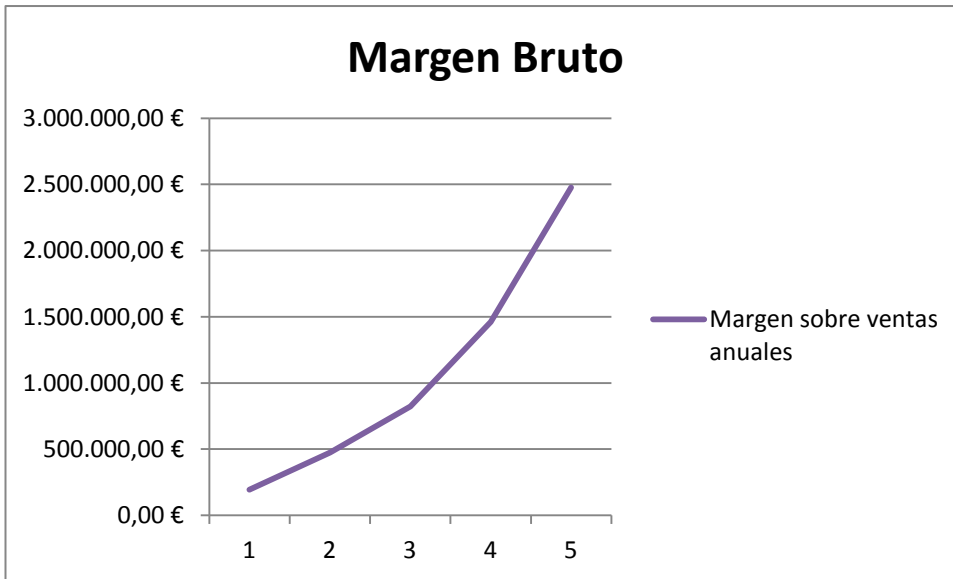
Usuarios Premium



Entrenadores



Evolución de ingresos anuales



▶ Anexo I: Analisis de redes sociales

▶ Principales redes sociales

En este anexo vamos a tratar de explicar cuál ha sido el crecimiento a lo largo del tiempo de las principales redes sociales.

Las redes sociales que vamos a analizar son:

- ▶ Facebook: La red social por definición, la más popular entre los usuarios de internet.
- ▶ Twitter: Red social de mensajes cortos, una de las más populares entre los usuarios.
- ▶ Tuenti: Red social de origen Español, popular entre los jóvenes Españoles.
- ▶ LinkedIn: Red social orientada a profesionales, es una de las más populares del mundo.
- ▶ Fitocracy: Red social para deportistas muy popular en USA.

▶ Conclusiones

La red social que más se parece a la nuestra es Fitocracy cuyo mercado esta actualmente en USA. Fitocracy comenzó tuvo 230.000 usuarios en su primer año de actividad. El tamaño de la población USA es unas 7 veces mayor que el de España, por esto consideramos que Fitme el primer año no debería sobrepasar los 30000 usuarios (guiándonos por el número de usuarios de Fitocracy).

Otra conclusión que se puede sacar de la tabla que mostramos en la siguiente pagina es que las redes sociales tienen un fuerte crecimiento en sus primeros años de vida, mayores del 150% anual, por lo que hemos considerado adecuado darle a Fitme un crecimiento de alrededor de un 100% anual los 5 primeros años.

▶ Conclusiones

Años	Facebook			Fitocracy			LinkedIn			Twitter			Tuenti		
	Usuarios	Crecimiento	Año	Usuarios	Crecimiento	Año	Usuarios	Crecimiento	Año	Usuarios	Crecimiento	Año	Usuarios	Crecimiento	Año
1	1		2004	0,23		2011	0,081		2003	1		2007			2006
2	5,5	450%	2005	1	335%	2012	1,6	1875%	2004	7	600%	2008	0,725		2007
3	12	118%	2006				4	150%	2005	20	186%	2009	3	314%	2008
4	50	317%	2007				8	100%	2006	105	425%	2010	7	133%	2009
5	100	100%	2008				15	88%	2007	240	129%	2011	8,5	21%	2010
6	350	250%	2009				32	113%	2008	450	88%	2012	10	18%	2011
7	500	43%	2010				40	25%	2009				14	40%	2012
8	700	40%	2011				70	75%	2010						
9	900	29%	2012				100	43%	2011						
10							200	100%	2012						

▶ Fuentes de información **para elaborar el cuadro**

Linkedin:

<http://www.clickbunker.com/el-crecimiento-de-linkedin-en-cifras/>

Fitocracy:

<http://www.ohmygeek.net/2013/03/26/la-red-social-fitocracy-ya-tiene-mas-de-un-millon-de-usuarios/>

Facebook:

<http://www.taringa.net/posts/info/13657191/Evolucion-de-Facebook-2004-2012.html>

Tuenti:

http://roble.pntic.mec.es/jprp0006/uso_responsable_tic/12_de_la_20_a_la_web_social.html

<http://www.tuentiteca.es/2012/02/01/los-usuarios-de-tuenti-siguen-creciendo/>

Twitter:

<http://www.enriquedans.com/2012/02/twitter-alcanza-los-quinientos-millones-de-usuarios.html>





8. PLAN COMERCIAL

ÍNDICE

Características del mercado: Estimación del volumen y dimensión del mercado	4
El sector	5
Volumen.....	5
Mercado potencial.....	5
Mercado accesible	5
Mercado objetivo.....	5
Definición de los elementos claves del plan comercial	8
Plan de Marketing.....	8
Objetivos.....	8
Propósito del plan.....	9
Estrategia de precios	10
Canales de distribución.....	11
Fidelización	11
Servicio de atención al cliente	12
Plan de comunicación.....	13
Objetivos de comunicación.....	13
Objetivos publicitarios	13
Medios	13
Estrategia	14
Cuota de mercado	15
El cliente	18
La competencia	20
Fuerza de ventas, estrategia presencial y online.	21

Plan Comercial

Este documento presenta el Plan Comercial del proyecto FITME cuyo objetivo es explicar cómo pretendemos obtener ingresos, procedente de nuestros clientes potenciales, y tratar de reaccionar ante las condiciones del entorno competitivo propio de nuestro mercado.

Para ello se estudiarán en profundidad los siguientes puntos considerados clave para un correcto desarrollo del proyecto:

Volumen y dimensión del mercado

Estrategia de precios

Producto, el servicio ofrecido y la forma de centrarlo en el cliente

Comunicación y cómo llegar a nuestros clientes potenciales

▶ Características del mercado: Estimación del volumen y dimensión del mercado

El sector

En primer lugar, podemos afirmar que la práctica de deporte de forma controlada por un entrenador personal es muy saludable para el organismo. Todos sabemos que practicar deporte mejora la calidad de vida de la población. Por otra parte, el asistir a un gimnasio ya no garantiza que una persona cualificada te vaya a guiar de forma individual y en los casos en los que se te ofrece este servicio de forma presencial es poco flexible y a precios elevados, además que la forma de relacionarse entre la gente ha evolucionado, la vida social en términos de compartir impresiones e información de aficiones entre grupos afines es muy popular dentro de internet.

En segundo lugar, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, los cambios tecnológicos están produciendo un incremento abrumador de la población que dispone de internet en sus hogares, en 2011 el 61,9% de los hogares españoles disponía de conexión de banda ancha a Internet, un 9,3% más que en 2010.

Estas cuestiones conforman una nueva realidad del entorno que demanda servicios especializados a través de internet, con lo que nos encontramos oportunidades de negocio para un colectivo de personas cada vez más amplio.

Volumen

Antes de comenzar la estimación del volumen se ha de resaltar que se han omitido del cómputo total un número indeterminado de internautas que tendrán la posibilidad de conectarse a la plataforma desde fuera de España, la aparición de estos usuarios se prevé como resultado de que nuestros clientes en todo momento tendrán la opción de buscar entrenamientos y recibirlos en el mayor número de idiomas posibles. En resumen, debido a que internet no tiene fronteras, es difícil de estimar el número global de clientes de fuera de España, de cualquier forma, el proyecto inicialmente se enfoca al público nacional por lo que las visitas que se reciban desde otros países son importantes en un futuro si se amplía el público objetivo al que se promocionara la plataforma o para iniciar un crecimiento sostenible con menor riesgo de la modalidad de entrenamiento personal en lugares donde se ha detectado mayor potencial por el uso de la modalidad on-line.

Como ejemplo de lo anterior usaremos a un entrenador que se registra y es de origen Polaco aunque su residencia este físicamente en España, este entrenador ofrecerá sus servicios a usuarios en los idiomas que conoce por lo que cualquier persona que hable polaco podrá acceder a sus entrenamientos en su lengua natal. Así mismo, cualquier persona de fuera de España podrá

registrarse en la plataforma para entrenar a internautas que quieran ser atendidos en su idioma, ya sean españoles o no.

Mercado potencial

FITME va destinado a aquellos miembros de la sociedad que practican algún deporte, el número de personas que hacen deporte en España, según una encuesta de hábitos deportivos de los españoles patrocinada por el Centro de Investigaciones Sociológicas, es de 12 millones, el 37% de la población entre 15 y 74 años de edad.

Mercado accesible

Para acotar el número de personas en España que pueden ser clientes accesibles a los que dirigir FITME se escoge como dato de partida el de los usuarios frecuentes de internet, es decir, los que se conectan a la Red a diario o al menos una vez por semana, el cual suponía el 92,1% del total de internautas en 2011 por no tener datos posteriores del Instituto Nacional de Estadística. Estos usuarios frecuentes son, aproximadamente, 21,4 millones de personas y representan el 61,8% de la población. El segmento de usuarios intensivos (los de uso diario) protagoniza este incremento, al crecer un 7,8%, hasta los 16,6 millones de personas (el 71,4% de los internautas).

Por otra parte, en 2011 el porcentaje de personas que había comprado por Internet en los últimos tres meses anteriores a Octubre experimento una subida de 1,5 puntos durante el último año y se situó en el 18,9% de la población. En torno a 13 millones de personas (un 40% de la población de 16 a 74 años) había realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida.

Las dos principales conclusiones de estos datos entre los españoles situados en la franja de edad entre 16 y 74 años de edad son:

11 millones de personas, el 31,8%, ha realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida.

12 millones de personas, el 37%, hacen deporte de forma asidua.

Suponiendo que un 40% de los 12 millones de deportistas son usuarios intensivos de internet y ha realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida, podemos afirmar que al menos 9,6 millones de ellos son accesibles a través de internet. Todo esto sin contar el rápido crecimiento que ha experimentado España en el uso y aceptación de las nuevas tecnologías durante los últimos tres años desde 2011.

Mercado objetivo

Nuestro público objetivo es todo aquel comprendido en alguno de los segmentos estudiados en el apartado 3 de este plan comercial. Las motivaciones de estos segmentos engloban a la mayor parte de nuestro mercado accesible por lo que calculamos que el 90% de él será el mercado objetivo, unos 8,64 millones de personas.

Capacidad de compra

Practicantes de deporte, según nivel de ingresos en porcentajes:

Nivel de ingresos	Práctica deportiva		Total
	Si	No	
Menos de 1.000 euros	32,4	67,6	100,0
Más de 1.000 euros	51,6	48,4	100,0

Practicantes de deporte, según nivel de ingresos en porcentajes

El 33,9% de los que practican deporte gastan en cuotas o abonos de club, gimnasios, etc., con un gasto medio mensual de 36,31€. (El promedio para el total es de 7,07€)

El 16,9% de los que practican deporte gastan en alquiler de instalaciones, cuotas de inscripción en competiciones, etc., con un gasto medio mensual de 27,35€. (El promedio para el total es de 2,04€)

El 4,8% de los que practican deporte gastan en clases o cursos de mejora deportiva, con un gasto medio anual de 252,30€. (El promedio para el total es de 7,03€)

Gastos asociados a la actividad deportiva y gasto medio mensual

El 28,1% de los que practican deporte gastan en desplazamientos para la práctica, con un gasto medio mensual de 39,61€. (El promedio para el total es de 6,21€).

El 35,5% de los que practican deporte gastan en alimentos y similares para la práctica, con un gasto medio mensual de 27,94€. (El promedio para el total es de 5,40€).

El 9,3% de los que practican deporte gastan en tratamiento para dolencias deportivas, con un gasto medio mensual de 36,14€. (El promedio para el total es de 1,19€)

El 3,7% de los que practican deporte gastan en la utilización de servicios deportivos de un hotel o complejo hotelero, con un gasto medio anual de 91€.(El promedio para el total es de 1,18€)

Porcentaje de personas que invierten en diversos productos deportivos y gasto medio mensual empleado en éstos

El 19,3% de las personas adquieren libros, prensa, revistas deportivas, CDs y DVDs de contenido deportivo y tienen un gasto medio mensual de 18,38€ (2,5€ para el total).

► Definición de los elementos claves del plan comercial

Plan de Marketing

FITME se encuentra dentro de un mercado, el del bienestar, en el cual las fronteras estaban delimitadas por el espacio físico. Últimamente se ha intentado ampliar este límite que tradicionalmente ha existido utilizando nuevos modelos de negocio basados en las nuevas tecnologías. En el mundo han surgido foros o páginas web a través de las cuales una marca vende sus servicios de entrenamiento.

FITME va un paso más adelante y quiere proporcionar a los profesionales del sector la plataforma web a través de la cual puedan entrenar a cualquier persona interesada en ello. También y de igual modo, esta plataforma es la solución ideal para todos aquellos usuarios que busquen disponer de un entrenador personal, que les guíe en sus entrenamientos teniendo en cuenta sus objetivos y condiciones personales. De esta forma, dando un tremendo valor añadido a unos y otros, FITME pretende romper el modelo tradicional convirtiéndose en la referencia dentro del mundo del deporte.

Objetivos

Personal contratado de fitme

- Dedicar 32 horas al mes en el seguimiento y mejora de las actividades de promoción y estudio de los resultados de las mismas. Así como el progreso de la agencia de Marketing
- Presentar el proyecto de forma pública en al menos dos eventos de carácter nacional y uno internacional, al mes.

Negocio

- Resultados globales positivos durante el año 3 e ingresos netos de más de tres millones el cuarto año.
- Alcanzar un 0,35% de cuota de mercado en nuestro mercado accesible.

Estratégicos

- Branding
 - Conocimiento de marca alto entre los usuarios potenciales de fitme
 - Valores claramente definidos y ligados a la marca fitme
- Niveles de satisfacción de nuestros usuarios cercanos al 95%

Propósito del plan

Queremos proporcionar a los entrenadores:

- ▶ Una fuente de ingresos flexible .
- ▶ La plataforma fiable y ligera que necesitan para llevar a cabo un seguimiento profesional y personal de sus usuarios.
- ▶ Un lugar donde se le reconoce su labor de forma individual y se le permite divulgar información relevante.

Queremos que los usuarios encuentren en FITME:

- ▶ El lugar donde van a conseguir sus objetivos físicos de forma controlada y profesional.
- ▶ Una plataforma inteligente que se adapta al usuario y le proporciona todo lo necesario para conseguir el punto anterior .
- ▶ Una comunidad donde compartir, aprender y competir.
- ▶ Se ha de dar también un grandísimo valor a la oferta a disposición de usuarios Free, puesto que estos son un activo muy importante que diferencia a Fitme del resto de competidores.

Volumen de mercado:

- ▶ Es crítico dirigirse a mercados masivamente grandes. Fitme no se trata de un modelo de negocio útil para dirigirse a pequeños nichos o segmentos muy verticales, ya que debemos adquirir un volumen enorme de clientes para que el modelo de negocio sea rentable

Viralidad:

- ▶ Puesto que la clave de este tipo de modelos es el volumen, y que intentaremos reducir al máximo posible el coste del servicio, es necesario diseñar estrategias de captación con costes de adquisición de usuario extremadamente bajo. Esto implica que cualquier dinámica viral que ayude a que un usuario atraiga a más usuarios es crucial.

Escalabilidad:

- ▶ Una de las mayores ventajas que tiene Fitme gracias a su modelo de negocios es la escalabilidad, donde mientras que el coste de operar crece muy lentamente y de forma lineal, los ingresos crecen de forma exponencial.
- ▶ Se han de aplicar las medidas necesarias desde el principio para diseñar una plataforma escalable.

Exploración:

- ▶ Por último y no menos importante se encuentra la labor de estudio y exploración por un doble motivo:
- ▶ Debido a que el cliente no es consciente de la necesidad y es necesario mostrarla mientras es usuario Free.
- ▶ Debido a que Fitme ha de aprender de forma constante las necesidades que los usuarios pueden tener de forma que se crezca focalizándose en estas nuevas líneas de negocio que ahora son difíciles de percibir.

Estrategia de precios

Cuota de cliente mensual con las siguientes características añadidas a lo que ofrece una cuenta Free:

- ▶ Limitación de funcionalidad:
 - ▶ El usuario Premium tiene acceso libre a un entrenador con la posibilidad de cambiar siempre que este tenga disponibilidad, estando estos cambios limitados para evitar abusos.
 - ▶ Nunca pudiendo tener dos entrenadores de forma simultánea.
 - ▶ Existirá la figura del entrenador orientativo, que después de atender personalmente a un usuario le encarrila hacia el mejor entrenador posible dados sus objetivos personales.
- ▶ Limitación de tiempo:
 - ▶ La cuota mensual tendrá que ser renovada al principio de cada mes para poder continuar disfrutando de nuestros servicios.
 - ▶ El usuario podrá reservar cita para las conferencias personales con el entrenador seleccionando la hora en su calendario. El máximo tiempo posible para reservar con un entrenador al día será de 20 minutos.

Fitme es un modelo donde el coste de servir a cada usuario debe ser cercano a cero, es decir, donde un incremento importante en usuarios lleva parejo un incremento importante en costes. Esto se consigue mediante el ratio de entrenadores/usuarios adecuado. La razón es que se debe maximizar la rentabilidad del modelo, por lo que los aspectos de escalabilidad del modelo y sus derivadas son críticos, y donde cualquier interacción humana encarece exponencialmente el proceso y destruye el margen.

La estrategia de precio se ha desarrollado siguiendo las siguientes premisas:

- ▶ El valor ofrecido.
- ▶ El precio de las alternativas disponibles.

Sin olvidar que a la hora de dar promociones para hacer más atractiva nuestra oferta a determinados nichos:

- ▶ Los usuarios Premium han de subvencionar a los usuarios free y pagar la estructura de costes de forma sostenible. Se dan ingresos negativos mientras que no se alcanza el volumen crítico.

Canales de distribución

Fitme usa como canal de distribución/comunicación con sus clientes la conexión a internet y los dispositivos móviles. Este canal tiene una serie de ventajas que hemos de explotar:

- ▶ Número creciente de usuarios y eliminación de barreras geográficas y logísticas. Escalabilidad.
- ▶ Personalización de contenido y comunicación usuario-entrenador de forma no presencial.
- ▶ Al prestar un servicio digital a través de internet se tienen menores gastos y mayor flexibilidad horaria.
- ▶ Oportunidades tecnológicas, como la telefonía/datos móviles.
- ▶ Menor necesidad de inversión en inmovilizado.
- ▶ Mayor comodidad, no solo horaria, para el cliente.

Fidelización

Una de las principales bazas de fitme a la hora de fidelizar a sus usuarios es la del sistema de puntos, cuanto más entrenen, compitan y usen la plataforma, más puntos obtendrán, mayor nivel en los rankings y mayores ventajas. Los entrenadores podrán ser recompensados a su fidelidad con aumentos de su margen o mayor visibilidad en los listados.

Servicio de atención al cliente

En el modelo de negocio diseñado para Fitme el servicio de atención al cliente se considera fundamental, se llevara a cabo por un departamento propio de calidad y no se dejara en manos de los entrenadores registrados y tampoco se externalizara.

Además los usuarios Premium contarán con un sistema de tickets de incidencia que reportaran directamente al área de IT.

El método escogido será a través de chat en la plataforma o rellenando un formulario.

Plan de Comunicación

Objetivos de comunicación

- ▶ Llegar a entrenadores y monitores de todos los puntos de España y de todas las categorías.
- ▶ Llegar a usuarios de segmentos clave como pueden ser:
 - ▶ Deportistas amateur o aficionados que se inician en la competición
 - ▶ Jóvenes urbanitas practicantes habituales u ocasionales de deporte
 - ▶ Trabajadores de oficina de clase media-alta que practican o quieren practicar deporte y requieren una gran flexibilidad de tiempo
 - ▶ Practicantes de deportes menos populares
 - ▶ Operación bikini
- ▶ Asociar el entrenamiento con un juego divertido y adictivo
- ▶ Difundir el mensaje de que entrenar con la ayuda de un profesional es más efectivo y resulta económico.

Objetivos publicitarios

- ▶ Posicionar a FITME como la red social donde ponerse en forma, superarse a uno mismo y competir contra el resto de usuarios.

Medios

- ▶ Redes Sociales (Facebook, Twitter, Pinterest y Youtube)
- ▶ Blogs
- ▶ Notas de prensa
- ▶ Gestión de Influencers
- ▶ Conferencias de prensa
- ▶ Gestión de entrevistas
- ▶ Stands en Ferias
- ▶ Eventos deportivos
- ▶ Patrocinios
- ▶ Street Marketing

Estrategia

Durante los primeros meses de la Beta las acciones de comunicación irán dirigidas a entrenadores y monitores con el objetivo que conozcan la plataforma y las ventajas que ella ofrece. Para ello se les impactará a través de medios online especializados con la ayuda de un video comercial específico para los profesionales y demostraciones de la plataforma. Además se abrirá un foro para solucionar sus dudas y se les incentivará con invitaciones y promociones especiales a los primeros en unirse a Fitme.

Durante el primer año de actividad, tras captar los primeros 175 entrenadores, las acciones de comunicación irán en dos líneas, las acciones dirigidas a usuarios y las acciones dirigidas a profesionales.

Las acciones específicas para los usuarios serán, en primer lugar la creación de una red de usuarios influyentes líderes de opinión que potencien el word-of-mouth y atraigan a más usuarios con sus conversaciones en redes sociales y participación en blogs. Mediante una gran actividad en redes sociales por medio de Community Managers (externos) y una cuidada estrategia de apariciones en medios digitales (entrevistas en TV, blogs, conferencias en eventos, reportajes, etc.) se mostrará Fitme como la comunidad del entrenamiento y puesta en forma que hará el hecho de ponerse sea un juego adictivo y divertido.

La publicidad utilizada serán en su mayoría medios online de difusión gratuita y libre, una cuidada estrategia de apariciones en medios, concursos de participación masiva en Twitter y Facebook, cultivo de una comunidad de influencers, la participación constante en eventos deportivos y tecnológicos y el patrocinio u organización de competiciones deportivas.

Cuota de mercado

Cuota de mercado: uno de los medios convencionales para medir el nivel de ventas es la cuota de mercado, es decir, el porcentaje sobre el total de ventas en el mercado que la empresa espera captar.

Tenemos varios públicos objetivo, que describimos a continuación:

- ▶ Personas que hacen deporte y usan internet habitualmente.
- ▶ Personas que hace deporte, usan internet y compran por internet habitualmente.
- ▶ Entrenadores de las diversas modalidades que operan en España

Las cuotas de mercado que queremos obtener en cada uno de los anteriores sectores son las siguientes:

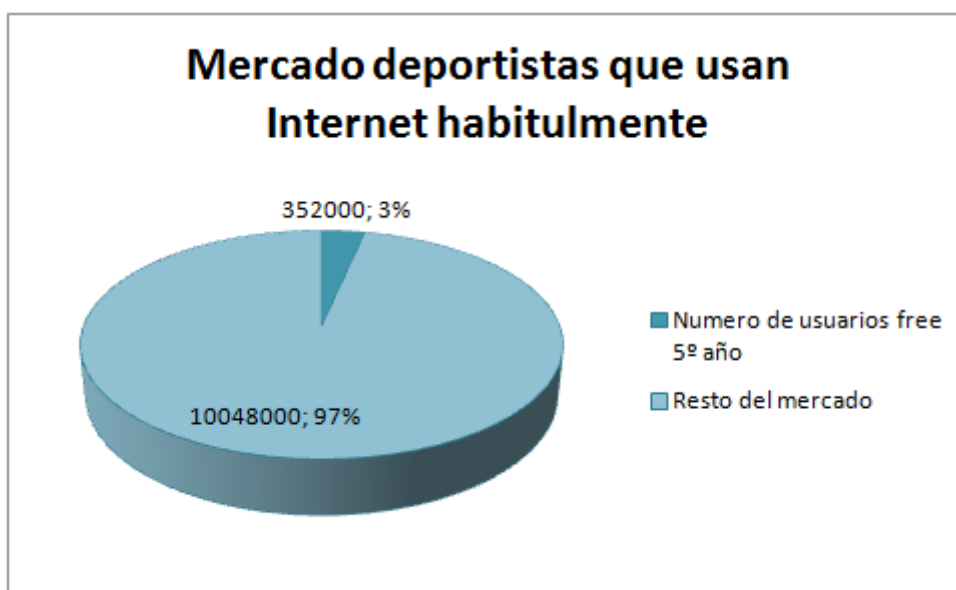
Personas que hacer deporte y usan internet habitualmente

En España un 43% de población entre 15 y 75 años (Unos 16 millones de personas) practican deporte al menos una vez a la semana, de estos un 65% son usuarios frecuentes de internet, es decir 10,4 millones de personas.

Resumiendo, el total del mercado al que nos dirigimos son 10,4 millones de personas.

Nosotros queremos conseguir al final del 5º año de vida de Fitme tener 352.000 usuarios del modelo free.

Esto supone que tendremos una cuota de mercado del 3,38%.



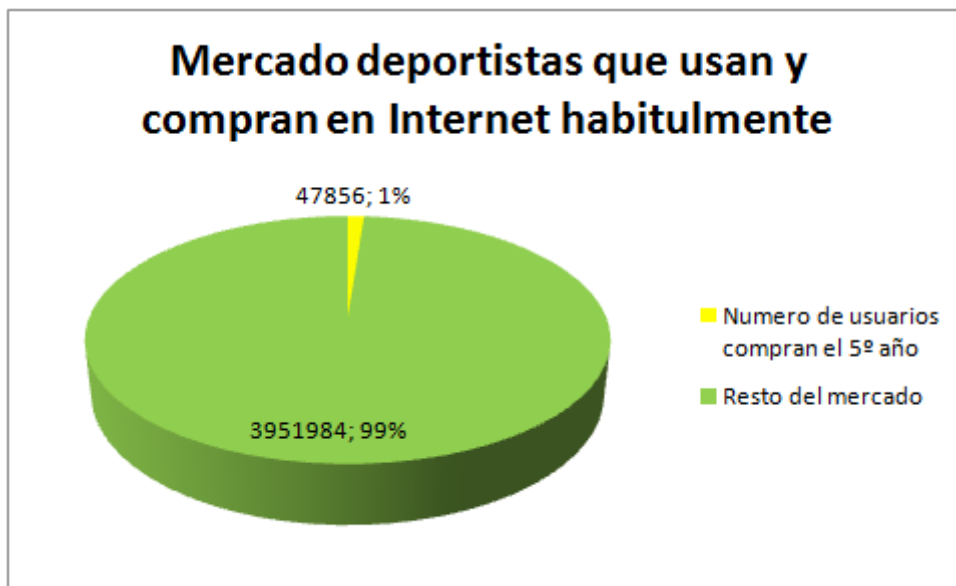
Personas que hace deporte, usan y compran por internet habitualmente.

En España aproximadamente un 25% de la población compra por internet, esto supone que aproximadamente el 38,46% de los usuarios de internet realiza compras online.

En el párrafo anterior hemos visto que hay 10,4 millones de personas que hacen deporte y usan internet habitualmente. Si aplicamos el porcentaje anterior a esos 10,4 millones de personas obtenemos que aproximadamente 4 millones de personas hacen deporte, usan y compran por internet habitualmente.

Este será el mercado al que queremos dirigirnos para que sean consumidores de los productos FITME.

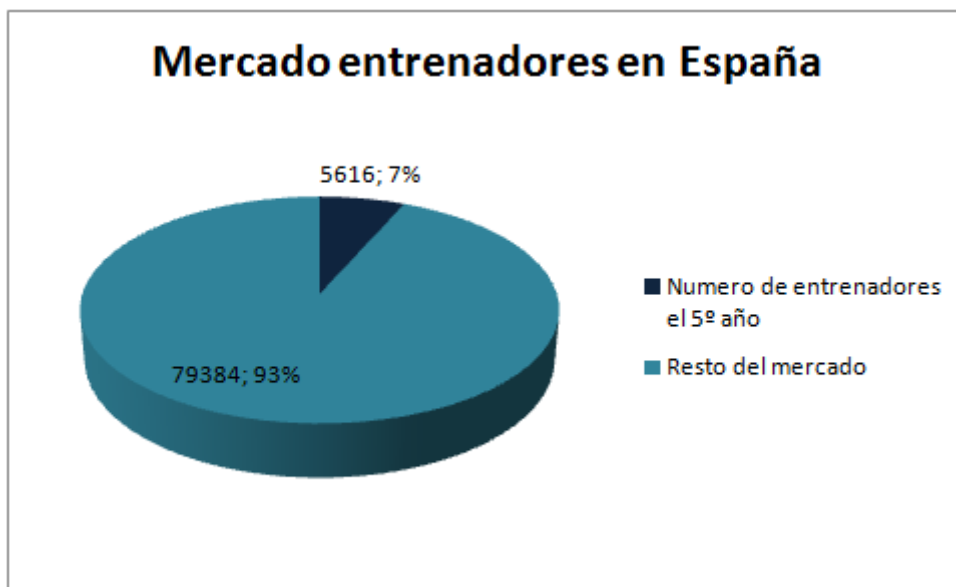
Al final del 5º año tenemos previsto tener 47856 usuarios que consuman en Fitme, esto supone una cuota de mercado del 1,20%.



Entrenadores de las diversas modalidades que operan en España

En España hay aproximadamente unos 85000 profesionales dedicados al entrenamiento de las distintas prácticas deportivas.

Tenemos previsto captar 5616 profesionales al final del 5º año, esto supone un 6,61% del mercado.



▶ El cliente

A la hora de centrar nuestros servicios en el cliente se ha buscado estudiar a fondo las diferentes motivaciones del segmento objetivo de población que puede tener un valor superior para FITME, de esta forma, es más fácil encontrar el valor añadido que se les puede ofrecer para que nos elijan.

Los grupos de perfiles de usuario han sido agrupados bajo las siguientes categorías dependiendo del servicio que se les ofrece:

1ª Categoría

Los deportistas que buscan practicar algún tipo de deporte y acuden a nuestra plataforma para encontrar un entrenador, ya sea personal on-line o de forma presencial.

Dentro de esta primera categoría se han identificado de especial importancia los siguientes perfiles atendiendo a los móviles de uso:

Ejecutivos sin tiempo -> solteros con o sin hijos que buscan atención personalizada y cualificada en horarios flexibles, normalmente antes o después de la jornada laboral. Buscan estar en forma y mantenerse jóvenes. Dentro de este segmento podemos encontrar tanto clientes que optaran por un entrenamiento on-line como por uno presencial. Los deportes presenciales más populares son tenis, pádel, golf y entrenamiento para mantener la agilidad y de relax, como el yoga o el taichí.

Desplazados fuera de su lugar de origen -> Personas de cualquier edad que se encuentran en un lugar geográfico en el que buscan deportes en equipo o actividades tales como aprender a bailar.

Personas en busca de un deporte singular, se apoyan en nuestra plataforma para buscar un entrenador de algún deporte poco popular entre la mayoría por ejemplo clases de algún arte de pelea oriental.

Operación bikini -> principalmente jóvenes que se apuntan de forma mayoritariamente on-line unos meses antes de la llegada del verano para recuperar el aspecto físico que han perdido durante el resto del año.

Gorditos -> personas con sobrepeso cuya motivación se encuentra en perder peso, mayoritariamente buscando ayuda de forma no presencial.

Cibersociales -> Deportistas que encuentran en nuestra plataforma una comunidad de usuarios de los que aprender y con los que entablar amistad.

2ª Categoría

Los entrenadores que de forma on-line o presencial van a proveer un servicio a los clientes de la 1ª Categoría.

Dentro de esta segunda categoría se han identificado los siguientes perfiles atendiendo a los móviles de uso:

Entrenadores en zonas aisladas que encuentran en nuestra plataforma la forma perfecta para buscar clientes.

Entrenadores de deportes singulares que encuentran en nuestra plataforma la forma perfecta para buscar clientes que quieran aprender un deporte que no es popular.

Entrenadores de deportes en equipo que necesitan personas de características similares para participar en sus clases.

Entrenadores que utilicen FITME como su segunda fuente de ingresos, estos entrenadores generalmente entrarán antes o después del horario laboral y será entonces cuando se pueda contactar con ellos de forma on-line para su asesoramiento por los usuarios de la primera categoría que estén apuntados en su entrenamiento. También existen entrenadores que buscan como segunda fuente de ingreso dar servicio de forma presencial.

Existe la posibilidad que entrenadores que busquen notoriedad y presencia en una comunidad grande de deportistas también entren en nuestra plataforma para compartir sus conocimientos y así también aumentar el valor añadido de nuestro servicio y el posicionamiento en buscadores.

3ª Categoría

Esta tercera categoría se considera secundaria dentro del plan de negocio y carece de valor si no se ofrece un buen valor al cliente de las dos categorías anteriores. Esta categoría se introduce para explotar de forma sostenible los datos generados por los usuarios de FITME para ofrecer un servicio más personalizado y amplio.

Dentro de esta categoría se han identificado principalmente tres líneas secundarias del modelo de negocios:

Dietistas que pueden introducir sus menús en nuestra web como complemento recomendado al entrenamiento seleccionado por el usuario, por ejemplo a un usuario que busque adelgazar se le ofrece una dieta diferente que a otro cuyo objetivo sea aumentar volumen.

Tiendas a través de las cuales se llegue a un acuerdo para que ofrezcan sus productos a nuestros usuarios de forma que si un usuario está asistiendo a una actividad en concreto se le ofrezca el material necesario para esta actividad de forma automática.

Anunciantes, publicidad de terceros.

▶ La competencia

Xculpture → Red social de ejercicios en gimnasio

<http://actualidadg.com/2012/07/xculpture-para-android-te-permitira-gestionar-mejor-tus-entrenos-en-el-gimnasio/>

<http://www.xculpture.com>

De una forma gratuita los usuarios pueden crear rutinas y unirse a rutinas y ver su evolución en las mismas.

PROS:

- ▶ Es gratuito
- ▶ Tiene usuarios
- ▶ Podemos copiar y mejorar su funcionalidad
- ▶ Tiene blog y foro
- ▶ Es una red social
- ▶ Los usuarios dan de alta y puntúan los gimnasios
- ▶ Los usuarios pueden crear rutinas fácilmente o unirse a otras ya creadas
- ▶ Puedes ir introduciendo tu evolución
- ▶ 10.000 usuarios. Actualmente contamos con una base de datos de más de 400 ejercicios y más de 2000 rutinas de entrenamiento.
- ▶ Nadie garantiza es que esos usuarios sean entrenadores cualificados.
- ▶ La app móvil está siendo un éxito

En esta entrevista hablan de su expansión:

<http://www.limecreativelabs.com/appme-3-xculpture-el-gimnasio-en-tu-bolsillo/>

CONTRAS:

- ▶ Interfaz muy poco usable y atractiva
- ▶ Usuarios y rutinas muy dudosos
- ▶ Se limita a ejercicios en el gimnasio
- ▶ No hay competición entre usuarios

▶ Fuerza de ventas, estrategia presencial y online

Nuestra fuerza de ventas se va a centrar en la contratación de dos gestores comerciales especializados en la gestión de dos segmentos completamente diferentes:

Gestor de clientes On-Line, fomentara la captura de clientes a través de internet mediante el desarrollo de campañas publicitarias, contacto con entrenadores on-line, captación y gestión de profesionales en la red, cuidando del posicionamiento comercial de nuestra página.

Gestor de grandes cuentas. Actuará como un comercial captador de grandes empresas y federaciones deportivas.

- ▶ Su principal misión será captar empresas de media y gran dimensión para poder ofrecer paquetes de descuento a sus empleados e incluso a las propias empresas que permitan durante parte del día y sin tener que abandonar sus instalaciones la práctica de una actividad física.
- ▶ También tendrá como objetivo la captación de entrenadores presenciales, ofertando a las distintas federaciones deportivas





9. PLAN DE OPERACIONES

ÍNDICE

Desarrollo de la tecnología y diseño del producto	3
Aprovisionamiento de materiales básicos y componentes necesario para generar el servicio ofrecido	7
Instalaciones y procesos de transformación y elaboración.	8
Procesos de control (Calidad y Productividad)	9
Sistemas de gestión	9
Anexo I: Alianzas, patrocinadores e inversores	11
Alianzas (Vitalista, marcas deportivas, gimnasios, etc.)	11
Patrocinadores.....	15
Inversores en el capital (Aceleradora Nike+, Cadena de Gimnasios, Marcas, etc.)	17
Anexo II: la cadena de valor Fitme	19
Actividades principales	19
Actividades secundarias o de apoyo.....	22
Anexo III:Modelo Global de Gestión de operaciones	25

Plan de Operaciones

Mediante este plan se van a describir todos los procesos y recursos necesarios para llevar a buen puerto a la plataforma Fitme

Desarrollo de la tecnología y **diseño del producto.**

Nuestra empresa al fin y al cabo es una plataforma de internet, por lo que no tiene un desarrollo tecnológico muy avanzado.

Nuestras principales necesidades tecnológicas en este aspecto serán:

- ▶ Desarrollo de la página (aplicación) web, con capacidad para soportar un apartado importante de red social.
- ▶ Desarrollo de aplicación móvil para la realización de los entrenamientos y competición entre los usuarios.
- ▶ Buen posicionamiento de las mismas en buscadores web y markets de las principales plataformas (iPhone y Android).

En este apartado se detalla la tecnología a utilizar para el desarrollo del producto Fitme

Fit.me

Esta aplicación será el núcleo del producto ya que se pretende que los usuarios “gasten” el mayor tiempo posible navegando por ella, produciendo o consumiendo información, comprando artículos o superándose a si mismos mediante los entrenamientos y desafíos.

El sitio web deberá ser capaz de permitir interacción entre usuarios, transferencia de distintos tipos de archivos, almacenamiento de archivos de texto, audio y video. Seguimiento de la información y de los datos aportados por los usuarios, así como de sus búsquedas en el interior de la web.

En función de lo anterior la interfaz debe ser capaz de sugerir a los usuarios, material, entrenamientos, servicios o publicidad que le pueda interesar.

También es muy importante que la web sea capaz de hacer la gestión de las compras de forma automatizada, es decir si un cliente compra un artículo ofertado en la página, el sistema registra la compra e inmediatamente manda los datos de la venta al proveedor de forma que pueda realizar el envío del producto o del servicio al usuario final.

Por otro lado es vital para la web el poder recibir y interpretar los archivos que contienen los datos recogidos por gadgets y smartphones que soportan las apps compatibles con las API's de Nike+ y HealthGraph. Esto facilitará que a través de la plataforma se pueda monitorizar la actividad deportiva de

los usuarios que así lo deseen, ya que de esta manera se optimizara el trabajo de los entrenadores personales, o se podrá participar en retos entre usuarios.

Otro punto tecnológico importantísimo será el desarrollo de la página de tal forma que su posicionamiento sea muy elevado en los principales buscadores Google, Bing...etc.

La plataforma contara con un apartado de blog con consejos sobre la práctica deportiva y nutrición deportiva, este blog podrá ser usado tanto por entrenadores, personal de Fitme y usuarios para publicar información interesante para el resto de los usuarios. Además los usuarios dispondrán en sus perfiles de la posibilidad de crear sus propios blogs en los que podrán crear y compartir sus propios contenidos alimentando la comunidad. Además los usuarios podrán unirse a grupos de sus intereses en los que compartirán artículos, experiencias y comentarios.

Software

Se requiere el desarrollo de una aplicación web basada en un framework MVW (Model View Whatever) que sea ligero, potente, escalable, multiplataforma y con gran movilidad. Algunos de los siguientes podrían ser la solución más adecuada:

- ▶ Backbone
- ▶ Angular
- ▶ NodeJS
- ▶ GWT (Google Web Toolkit)

El frontend (parte visible) de la aplicación web será HTML5 y CSS3, utilizando un diseño “responsive”, es decir, que su visualización se adaptará a los distintos tipos de dispositivo.

Hardware

Esta aplicación, debido a que se espera un uso masivo de usuarios al ser una red social y un Marketplace (E-commerce) , requiere una servidor dedicado fácilmente escalable, administrado por nuestro equipo y con buen rendimiento en materia de transferencia, espacio físico y RAM. Las opción más recomendable de las estudiadas es:

- ▶ Servidor dedicado de OVH (69,99 € / mes)
 - ▶ 32 Gb RAM
 - ▶ 2x120 Gb de Disco duro
 - ▶ 100 Mbps de Ancho de banda garantizados

En los ANEXOS I y II se describe con detalle las funcionalidades clave del producto, requerimientos y módulos necesarios además de información extra sobre las API's que integran Fitme y los gadgets compatibles con la plataforma.

Aplicaciones móviles Fitme

Para conseguir que el uso de la plataforma genere importantes niveles de adicción consideramos que es fundamental enriquecer la experiencia de uso de la misma y facilitar su utilización en condiciones de movilidad, ya que se pretende que sea utilizada en gimnasios, zonas de recreo, parques, etc. Para ello se ha tomado la decisión de desarrollar aplicaciones nativas para los dos principales plataformas móviles (iOS y Android).

Analítica web y móvil

Se requiere una exhaustiva analítica web para la localización de posibles “insights” y focos de mejora del sitio web. Para esta tarea se utilizará la herramienta gratuita Google Analytics.

Igual de importante es en este caso gestionar la analítica web en las aplicaciones móviles de Fitme. Para ello se utilizarán herramientas como Google Analytics Mobile App y Flurry Analytics.

API's externas

Con motivo de automatizar, hacer más sencilla y divertida la tarea del tracking de entrenamientos y nutrición integraremos el código de Fitme con algunas de las API's más potentes. Clasificadas por su aplicación a la funcionalidad de usuarios o de entrenadores son detalladas a continuación.

API's de monitorización de ejercicio (para usuarios)

Mediante la integración de los sistemas, **Nike+** y **Healthgraph**, gratuitas y de código abierto se facilita de manera considerable la tarea de seguimiento y checkin de entrenamientos a los usuarios. Además se aumenta el engagement de los usuarios gracias a que se les da la posibilidad de obtener puntos Fitme a través de cualquier gadget que opere con el sistema de **Nike+** o **Healthgraph**. Esto último además favorecerá el crecimiento de las ventas de gadgets de monitorización que serán ofrecidos a través del marketplace de Fitme.com

API HealthGraph (RunKeeper)

Se trata una potentísima API que engloba una enorme cantidad de variables relacionadas con la salud y el estado físico, los hábitos alimenticios, su horario de trabajo, su ejercicio físico, interacciones sociales y demás. Brinda un “ecosistema de aplicaciones sobre salud y condición física, websites y sensores o dispositivos que en verdad funcionan, basados en el historial del usuario”. Está experimentando un enorme crecimiento en los últimos tiempos. Ha recibido nuevas inversiones en 2012 y es con diferencia la más potente y más completa. Este API nos permitirá construir una app que nos permita monitorizar todas los ejercicios y actividades que pueden ser monitoreados a través de un smartphone o cualquier otro gadget (básculas con conectividad, pulseras, auriculares acuáticos, etc, los cuáles ofreceremos a través de nuestro marketplace de productos)

Resulta excelente para los desafíos ya que te permite con un simple click compararte con otro usuario en cualquiera de las variables que controla con un solo click.

También incluye una gran base de datos de entrenamientos y workouts (running, bicicleta, paseo que pueden tomarse como base para que los entrenadores creen sus entrenamientos

Esta API permite monitorizar automáticamente (por medio de diferentes gadgets o el smartphone) o manualmente un gran número de variables. Todos estos variables están adjuntos en el ANEXO II de este documento.

Sitio web : <http://developer.runkeeper.com/healthgraph/introducing-the-health-graph>

API Nike +

Sus diferentes API's gratuitas, el aumento de su popularidad y el número de gadgets le convierte en un atractiva plataforma a integrar con Fitme para el tracking de ejercicios de running, ritmo cardíaco, calorías, etc.

Además, se plantea como opción la posibilidad de transformar los puntos NikeFuel a puntos Fitme, de modo que cualquier actividad que realice el usuario y registre con la pulsera Nike Fuelband o cualquier otro gadget **Nike+**, generará al usuario puntos extra.

Sitio web: http://nikeplus.nike.com/plus/what_is_fuel/

API de creación de entrenamientos (para entrenadores)

Para facilitar la creación de entrenamientos a los profesionales se plantea proveer a la plataforma de integración con una base de datos de ejercicios y rutinas de entrenamiento. De esta manera, los profesionales podrán buscar ejercicios para configurar sus entrenamientos. Si no lo encontrasen en esta BD podrán crearlo manualmente. Al crear un nuevo ejercicio se incorporará a la BD de Fitme y podrá usarlo cualquier entrenador.

Después de investigar distintas soluciones de bases de datos de entrenamientos se ha llegado a la conclusión de que la que mejor se ajusta a nuestras necesidades es la API de **Fleetly**.

API Fleetly

Da acceso a un gran número de rutinas ya creadas, ejercicios con descripción, fotos y videos y nos permite filtrar por parte del cuerpo o deporte (incluye ejercicios para golf, baloncesto, esquí y muchos más)

Sitio web: <http://www.fleetly.com/api/>

▶ Aprovisionamiento de materiales básicos y **componentes necesario para generar el servicio ofrecido.**

Nuestra propuesta ofrece varios servicios distintos, que vamos a describir a continuación junto con los proveedores.

La empresa necesita de los servicios de entrenadores en las diferentes disciplinas deportivas.

Por un lado ofrecerán entrenamientos en el deporte que son especialistas, adaptados a los distintos niveles que puedan tener los usuarios (iniciación, básico, medio, amateur, semiprofesional). Estos entrenamientos serán valorados y aceptados por nuestro experto en el tema, antes de ser puestos a disposición del cliente.

A los entrenadores que estén interesados en colaborar con nosotros les proporcionaremos un formato y unas directrices, para que elaboren los documentos que contienen los entrenamientos, de forma que tengan un aspecto homogéneo, basándonos en la API de **fleetly**. También se les proporcionará un breve tutorial, en el que se explicará el funcionamiento de nuestra plataforma, en los apartados de seguimiento de entrenamientos y comunicación con el deportista.

Para localizar a los entrenadores, contactaremos con ellos a través de las distintas federaciones deportivas y de los clubs deportivos afincados en cada provincia. Para ello dispondremos de dos agentes comerciales que contactaran con ellos, bien personalmente, bien a través de la web y el teléfono.

Por otro lado están los entrenadores, que trabajan en deportes que no pueden ser entrenados a distancia como, fútbol, tenis, bádminton, pádel, etc... Estos estarán únicamente interesados en anunciarse en nuestra plataforma, como modo para conseguir clientes. Contactaremos con ellos a través de las distintas federaciones deportivas o mediante la labor de nuestros comerciales.

En cuanto a nuestra labor como Marketplace de artículos deportivos, relacionados con los deportes en que ofrecemos entrenamientos, no necesitamos aprovisionarnos de materiales, ya que únicamente trabajamos como intermediario entre el vendedor de artículos deportivos y nuestro usuario. Este proveedor de artículos deportivos puede ser **Decathlon, Base, Fórum sport, Tecnisport**

También funcionamos como Marketplace en el suministro de suplementos vitamínicos, barras energéticas, complementos minerales, por lo que el encargado de tener los productos y la distribución es la tienda que colabora con nosotros. Este proveedor puede ser **Econutracell**.

En el suministro de comida para deportistas colaboramos con una empresa reconocida en el sector, como **Vitalista**, con los que desarrollaremos de forma conjunta los menús a ofrecer, pero la distribución y la elaboración serán llevadas a cabo por ellos, nosotros únicamente les suministraremos los clientes.

▶ Instalaciones y procesos de transformación y elaboración. **Configuración de los centros de prestación de servicios.**

Nuestra empresa es fundamentalmente una plataforma online de suministro de servicios de entrenamiento, así como un marketplace de material deportivo, complementos vitamínicos y alimentación sana para deportistas. Por lo tanto no necesitamos instalaciones específicas para los procesos de transformación y elaboración

Las únicas instalaciones de servicios que necesitaremos serán un piso de alquiler donde tendremos montadas nuestras oficinas.

En nuestras oficinas se encargaran de que el servicio este operativo:

Departamento de desarrollo y mantenimiento de la web y las apps formado por:

- ▶ 1 Arquitecto de software
- ▶ 1 Desarrollador iPhone
- ▶ 1 Desarrollador Android
- ▶ 1 Experto en maquetación y usabilidad.
- ▶ 1 Diseñador de páginas y entorno.
- ▶ 1 CTO (Chief Technology Officer) Jorge Miguel Margenta.

Para ello contarán con 8 ordenadores de última generación, conexión a Internet de alta velocidad y todos los elementos de oficina necesarios.

▶ Logística de distribución **de productos**

La distribución de los productos ofrecidos por nuestra plataforma se hará de las dos maneras que se describen a continuación:

- ▶ Rutinas, o entrenamientos específicos de cada deporte: se podrán bajar directamente de nuestra plataforma a través de internet en forma de archivo de texto e imagen, o archivos que soporten videos. La distribución se realizara directamente a través de la red.
- ▶ Productos que se han comprado a través del marketplace: nosotros únicamente somos los intermediarios entre el cliente y el proveedor, por lo que una vez que la plataforma envía la información del pedido al proveedor, este se encarga de la logística de llevar el producto hasta el cliente, lo normal será realizarlo a través de servicios de mensajería. Se trata de un modelo de

drop-shipping. Esto es que a pesar de que actuamos como intermediarios el usuario final no lo nota ya que el proceso de compra se realiza en nuestro sitio web y el pedido es transferido al proveedor, que se encarga de su logística en nuestro nombre, con nuestro packaging.

▶ Procesos de control (**Calidad y Productividad**)

Para cuidar que todos los contenidos de la plataforma tengan el estándar de calidad, necesario para satisfacer las necesidades de los clientes contaremos con las siguientes figuras:

Experto en Ciencias del deporte: licenciado de INEF con experiencia como entrenador. Se encargara de verificar que los entrenamientos están bien elaborados, siguiendo las directrices mínimas marcadas por los expertos en ciencia del entrenamiento.

Se asegurara que los entrenadores tengan posesión de un título que acredite que son aptos para desarrollar las rutinas que suministran a la plataforma.

Así como también les asesorara a la hora de elaborar el plan para que todos tengan un formato homogéneo.

Experto en nutrición: Se encargara de coordinar a los nutricionistas que colaboran con la plataforma, para que suministren una dieta adecuada para cada tipo de entrenamiento.

También verificara que estas dietas son equilibradas y beneficiosas para la salud.

Tester de Software: será el encargado de comprobar, que la plataforma funciona de forma correcta desde el punto de vista informático, es decir que no se cuelga, que funciona fluida, que no haya problema de incompatibilidades con los dispositivos externos tipo pulsómetros o smartphones.

Además se encargara de probar las nuevas actualizaciones para evitar sorpresas cuando se lancen al público.

Coordinador de departamento de producción y Calidad: Fernando Benito Aranzana.

▶ Sistemas **de gestión**

La operativa de ventas estará soportada por el conjunto de las aplicaciones de Fitme: la aplicación web y las aplicaciones móviles.

Con el objetivo de centralizar y agilizar los procesos comerciales, de gestión de los proyectos, contables y financieros, de RRHH y de marketing la aplicación estará integrada completamente por una solución ERP. De esta herramienta se requiere una total integración con Google Apps (Gmail, Google Calendar, Google Docs, etc.) y con Paypal. La solución mejor posicionada tras un estudio entre diferentes herramientas ERP es Kpi, un ERP cloud simple pero con numerosas opciones de customización e integración. El precio de la versión Enterprise es de 19,99 € / mes.

Google Apps

Las aplicaciones de Google son una herramienta excelente para la productividad, efectividad y agilidad de los procesos de trabajo entre los componentes del equipo de Fitme. Además su integración con el sistema ERP permiten disponer de una solución todo en uno. Cada cuenta de usuario tiene un coste de 4 € / mes y se creará una por componente del equipo de Fitme.

Paypal

Tanto los cobros mensuales a los clientes (entrenadores) como los pagos a los mismos se gestionarán a través de la plataforma Paypal y sus sistema de pago y cobro recurrente Paypal Recurring Billing. Ello implica la creación de una cuenta de Pasarela Integral de Paypal. Esta tiene un coste de 15 € / mes y una comisión máxima por transacción de 2,9% + 0,35 EUR.

El apartado financiero y de inversión será coordinado por Israel Arranz.

En cuanto al apartado de recursos humanos, formación, contratación, etc será coordinado por Guillermo Sanz.

▶ Anexo I: Alianzas, patrocinadores e inversores.

▶ Alianzas (Vitalista, marcas deportivas, gimnasios, etc.)

Empresas de venta de material deportivo

Las principales alianzas serán con empresas de venta de material deportivo. Nosotros podemos ofrecerles unos consumidores muy segmentados, por especialidades deportivas, nivel de destreza en dichas especialidades. Proveedores que podrían estar interesados en colaborar con nosotros en el modelo tienda online:

▶ Base



▶ ForumSport



▶ Intersport



Todas ellas son cadenas de tiendas físicas que se dedican a vender material para la práctica de gran variedad de modalidades deportivas.

Les interesaría colaborar con nosotros debido a que no tienen una gran presencia en internet y nosotros les podemos proporcionar nuevas ventas sin que les supongan costes a mayores.

Empresas de venta de comida sana por internet

Al ser un portal dedicado a la práctica de la actividad deportiva, tenemos entre nuestros usuarios mucha gente que puede estar interesada en comer de una forma sana y equilibrada.

Por otro lado, nuestros usuarios son gente acostumbrada a comprar por internet y muchos de ellos no tienen tiempo de prepararse la comida por motivos laborales.

Estas son las razones por las que creemos que una alianza con una empresa de suministro de comida sana por internet podría ser beneficiosa para ambas empresas.

La idea consiste en que el especialista de Fitme en nutrición se reúna con los responsables de la página de comidas para elaborar unos menús adaptados a las necesidades de la gente que practica deporte y luego se publiciten dichos menús en la plataforma de Fitme.

De esta manera generaremos un tráfico de clientes hacia la página de nutrición, a cambio de esto Fitme se llevará una comisión sobre el PVP.

Hemos pensado que nuestro aliado ideal sería **Vitalista**.

Vitalista es una de las web de este tipo más completas del mercado Español.

Prepara y envía a domicilio menús sanos.

Ofrece la opción de que lo contraten empresas.

Los menús están elaborados por expertos nutricionistas. Ofrece menús para adelgazar, vegetarianos, mantenimiento, sin gluten.

Empresas con APPs relacionados con el deporte, con software abierto

Una gran parte del negocio de Fitme esta en hacer el seguimiento de los entrenamientos de los usuarios a través de aplicaciones para smartphones.

Esto es muy util, tanto para que los entrenadores personales puedan hacer un seguimiento de los progresos de los usuarios como para el apartado de gamification para poder seguir las competiciones con otros usuarios.

Actualmente existen en el mercado gran cantidad de aplicaciones que realizan este seguimiento, algunas de ellas utilizan un software abierto que podemos adaptar a nuestras necesidades.

Las principales serán:

Nike +: Sus diferentes API's gratuitas, el aumento de su popularidad y el número de gadgets le convierte en una atractiva plataforma a integrar con Fitme para el tracking de ejercicios de running, ritmo cardíaco, calorías, etc.

Además, se plantea como opción la posibilidad de transformar los puntos NikeFuel a puntos Fitme, de modo que cualquier actividad que realice el usuario y registre con la pulsera Nike Fuelband o cualquier otro gadget Nike+, generará al usuario puntos extra.



Healthgraph: se trata una potentísima API que engloba una enorme cantidad de variables relacionadas con la salud y el estado físico, los hábitos alimenticios, su horario de trabajo, su ejercicio físico, interacciones sociales y demás. Brinda un "ecosistema de aplicaciones sobre salud y condición física, websites y sensores o dispositivos que en verdad funcionan, basados en el historial del usuario". Está experimentando un enorme crecimiento en los últimos tiempos. Ha recibido nuevas inversiones en 2012 y es con diferencia la más potente y más completa. Este API nos permitirá construir una app que nos permita monitorizar todas los ejercicios y actividades que pueden ser monitoreados a través de un smartphone o cualquier otro gadget (básculas con conectividad, pulseras, auriculares acuáticos, etc, los cuáles ofreceremos a través de nuestro marketplace de productos)

Resulta excelente para los desafíos ya que te permite con un simple click compararte con otro usuario en cualquiera de las variables que controla con un solo click.

También incluye una gran base de datos de entrenamientos y workouts (running, bicicleta, paseo que pueden tomarse como base para que los entrenadores creen sus entrenamientos

Esta API permite monitorizar automáticamente (por medio de diferentes gadgets o el smartphone) o manualmente un gran número de variables.

Con esta API se ha realizado la famosísima aplicación abierta Runkeeper.



Fleetly: Da acceso a un gran número de rutinas ya creadas, ejercicios con descripción, fotos y videos y nos permite filtrar por parte del cuerpo o deporte (incluye ejercicios para golf, baloncesto, esquí y muchos más)



▶ Patrocinadores

Al ser una empresa relacionada con el deporte, la salud, la vida sana, la superación, los retos, somos un portal muy atractivo para patrocinadores cuyo público objetivo coincida con el nuestro.

Los principales pueden ser:

Redbull: Marca de bebidas austriaca, que invierte mucho dinero en patrocinio de eventos deportivos. Se dedica especialmente a deportes extremos, entre los que destacan: Fórmula 1 con el Red Bull Racing y la Scuderia Toro Rosso, Snowboard, Ski extremo, saltos extremos de trampolín, competiciones de acrobacias de aviones como Red Bull X-Fighters, salto desde la estratosfera de Felix Baumgartner, equipos de fútbol como el Red Bull New York de la Major League Soccer estadounidense, además del campeonato del mundo de Rallys WRC, carreras de alta montaña como Red Bull X-Alps.



Aquarius: es una Bebida isotónica, especialmente fabricada para los deportistas, perteneciente a The Coca-Cola Company. Coca cola patrocina gran cantidad de eventos deportivos como las Olimpiadas, Mundial de Fútbol, etc. En muchas carreras populares lo hace a través de su marca Aquarius.



Powerade: es una bebida isotónica fabricada por The Coca-Cola Company y actualmente segunda en el mercado mundial de bebidas, patrocina gran cantidad de carreras populares.



Monster Energy: es una bebida energética que fue lanzada por Hansen Natural en el año 2002. Se comercializa y distribuye por Hansen Natural Corporation, una empresa de Corona, California. A pesar de Monster Energy no es ampliamente difundidas en los medios de comunicación, recibe una gran cantidad de reconocimiento por ejercer su patrocinio en diversos eventos deportivos.



▶ Inversores en el capital (**Aceleradora Nike+, Cadena de Gimnasios, Marcas, etc.**)

Una posibilidad de captar capital sería recurrir a inversores externos que confíen en el proyecto Fitme después de ver sus inmensas posibilidades y se decidan a invertir en el proyecto.

Algunos posibles inversores podrían ser:

Wayra: es una lanzadera de startups creada en España por Telefónica.

Se dirige a proyectos que solucionan una necesidad en el ámbito de las tecnologías o cualquier otro ámbito del mundo digital en entorno web o soporte móvil

Ofrece una financiación durante los seis primeros meses de entre 30.000 y 70.000 dólares en función de la valoración del proyecto en términos de su nivel de maduración y necesidad.

Después de esta primera etapa, siguen colaborando con las propuestas que le resultan más atractivas entre las seleccionadas, ayudándoles a acceder a financiación privada (rondas de financiación) o pública (ayudas, subvenciones) a través de nuestra red de Business Angels, mentores y partners. Y, además, el apoyo para conseguir nuevos fondos, tanto privados (rondas de financiación) como públicos (ayudas, subvenciones) confía en rentabilizarla de dos formas: vendiendo sus participaciones una vez las start-ups logren financiación externa o incorporando las tecnologías más prometedoras a sus servicios.



Nike Accelerator: es un programa para fomentar que desarrolladores creen nuevas aplicaciones que se puedan integrar con sus dispositivos.

Nike y TechStars han presentado Nike+ Accelerator, que tiene como objetivo aprovechar el éxito de la plataforma Nike+ para apoyar 10 empresas tecnológicas que deseen utilizar la tecnología Nike+ para crear productos y servicios que inspiren a los atletas a hacer más actividad física. Estas compañías tendrán el apoyo de Nike durante para mejorar el rendimiento de productos como el NikeFuel, Nike+ FuelBand y Nike+Running, con el fin de convertir este mundo lleno de personas activas.

Proporcionan hasta 20000\$ de financiación.



Business Booster: es una aceleradora de empresas en internet y aplicaciones para móvil.

Seleccionan de 10 15 proyectos en cada programa.

Se aporta local, infraestructura y los servicios necesarios para el correcto lanzamiento de una startup. Asesoran c la hora de constituir la sociedad y con todos los trámites legales.

Se pide una participación del 10% de cada startup, como incentivo del desarrollo y apoyo profesional a los proyectos emprendedores y por todos los servicios que ofrece la aceleradora

Se constituye un fondo de capital semilla, Sinensis Seed Capital, para garantizar la tracción de las mejores startups que salen de la fase de aceleración.

En una primera ronda se invierte 50.000 euros y en una segunda ronda posterior desde 500.000 euros para aquellas empresas que esten despuntando.

Además se permite a los inversores y Business angels que lo deseen coinvertir en el fondo de capital semilla de Sinensis Seed Capital.



▶ Anexo II: Cadena de valor en Fitme

▶ Actividades principales.

Logística de entrada

Nuestras principales actividades en este apartado serán:

- Contacto y negociación con entrenadores para captar planes de entrenamiento, valorarlos y utilizarlos si tienen la calidad necesaria.
- Contacto y negociación con nutricionistas para captar planes de nutrición, valorarlos y utilizarlos si tienen la calidad necesaria.
- Las dos labores anteriores serán supervisadas por los expertos de la empresa especialistas en esas materias.
- Contacto y negociación con proveedores de material deportivo, con el fin de llegar a un acuerdo de colaboración para comercializar sus productos.
- Contacto y negociación con proveedores de suplementos vitamínicos y complementos minerales, con el fin de llegar a un acuerdo de colaboración para comercializar sus productos.
- Contacto y negociación con proveedores de comida sana a domicilio, con el fin de llegar a un acuerdo de colaboración para comercializar sus productos.
- Contacto y negociación con proveedores de dispositivos electrónicos y software específicos para la realización de actividades deportivas, para poder hacer compatibles sus dispositivos con los apartados de almacenamiento de datos deportivos de nuestra plataforma.

Operaciones

Las más importantes serán las siguientes:

Crear el interfaz de la plataforma. Este debe ser intuitivo, fácil de usar y atractivo. En este interfaz se da mucha importancia a la parte social, a la interacción y competición entre usuarios. También es importantísima la comunicación de la interfaz con dispositivos externos portátiles como puedan ser smartphones, pulsómetros y dispositivos tipo nike +.

Debemos cuidar que sea fácil, para los nuevos entrenadores, que quieran establecer una colaboración con nosotros, el contacto con el equipo responsable de Fitme.

Clasificar los distintos entrenamientos propuestos según deportes y dentro de estos según niveles (Iniciación, medio, medio alto, alto).

Combinar de forma coherente, los distintos entrenamientos con los programas de nutrición que se les adecuen.

Desarrollar un interfaz de comunicación adecuado (que soporte videos, archivos con datos recogidos en los entrenamientos y chat) entre el usuario y el entrenador.

Desarrollo de la tienda on line, así como de un algoritmo en la pagina que relacione las búsquedas, los gustos y las necesidades de los usuarios con los productos que tenemos disponibles en la tienda y satisfarían sus necesidades. Este mismo algoritmo debe permitirnos enviar publicidad personalizada a cada usuario.

Logística de salida

En este apartado destacaríamos los siguientes:

Creación de una herramienta que facilite los entrenamientos solicitados a los usuarios.

Organizar la logística de reparto de los productos adquiridos por los usuarios en la tienda on line. Podría ser de dos maneras:

- ▶ 1) Usando el distribuidor habitual de nuestro proveedor.
- ▶ 2) Contratando un servicio de transporte urgente directamente.

El procedimiento de los pedidos se hará directamente a través de la plataforma, que será la encargada de coordinar las necesidades de nuestros clientes con las ofertas de nuestros proveedores.

En el caso de contratación de servicios de entrenadores en modo in situ, nosotros únicamente pondremos en contacto al usuario con el entrenador.

Marketing y ventas

Marketing

La plataforma de actividades deportivas "Fitme" es un servicio que se ofrece a través de internet. Por tanto una de las mejores formas de marketing es tener un buen posicionamiento web. Esto consiste en que cuando un posible cliente busque ciertas palabras clave (como entrenamiento, entrenador, entrenador personal, ponerte en forma) en un buscador, nuestra página aparezca entre los primeros resultados. Con el fin de lograr esto contrataremos los servicios de expertos en posicionamiento web a la hora de diseñar la página de Fitme.

Otra buena forma de promoción de los servicios de Fitme es contratar a Google y a las principales redes sociales para que nos anuncien entre los segmentos de sus clientes en los que estamos interesados. No hay que olvidar que nuestro target son usuarios activos de internet.

También puede ser una manera de llegar a gran número de deportistas patrocinar carreras populares, ya que en estos eventos se juntan gran cantidad de gente con hábitos deportivos.

Ventas

Los pagos los realizará el cliente a través de la plataforma.

En nuestra plataforma proporcionamos varios servicios distintos:

Entrenamientos Premium: el cliente contrata un entrenamiento de esta modalidad y realiza el pago a través de la plataforma, la cual paga al entrenador y se queda con una comisión. En el caso de contratación de servicios de nutricionista, el procedimiento es el mismo.

Entrenamientos de deportes de equipo o presenciales: la plataforma cobra una cuota mensual a los entrenadores por anunciarse a través de nuestra plataforma, además se cobra una pequeña cantidad a los entrenadores por cada click hecho por un usuario en su anuncio.

Productos deportivos y complementos vitamínicos: la plataforma cobra al consumidor por el producto y se encarga de pagar al proveedor.

Anuncios en la plataforma: la plataforma cobra a la empresa anunciante.

Servicio

Dentro de la plataforma, es una parte muy importante del negocio que los entrenamientos, entrenadores, servicios y productos sean calificados y puntuados por nuestros usuarios, de forma que podamos dar prioridad a los mejores servicios y mejorar los que tengan peores puntuaciones.

Para conseguir esto haremos que sea muy fácil e intuitivo para un usuario poder puntuar nuestros servicios y productos.

▶ Actividades secundarias o de apoyo

Aprovisionamiento.

Las principales actividades de aprovisionamiento serán:

- ▶ Alquiler del local
- ▶ Alquiler de los servidores informáticos
- ▶ Contrato con los proveedores de servicios de internet
- ▶ Equipamiento de oficinas.

Desarrollo de tecnología

Tendremos que dar mucha importancia a nuestro departamento de I+D+i que estará al tanto de todas las innovaciones tecnológicas en materia de comunicaciones, movilidad y deporte. Con el fin de ver cuál es la mejor manera de utilizarlas en la plataforma.

También se encargara de la optimización y mejora continua del interfaz de la web, así como de la conectividad de la plataforma con dispositivos móviles como pulsómetros y smartphones.

Gestión de recursos humanos

La empresa Fitme inicialmente no necesitara de gran cantidad de recursos humanos propios.

Si tendremos contratados expertos en deportes y nutrición, que nos ayudaran a seleccionar los servicios de entrenadores y nutricionistas que crean que más se adecuan a los intereses de los usuarios de nuestra plataforma.

El otro gran capital humano que se necesitara serán los expertos en informática y nuevas tecnologías que mantendrán la plataforma actualizada y con una conectividad y operatividad basada en las últimas tecnologías.

Lo que si consideramos muy importante es la formación de nuestro personal, especialmente en materia de nuevas tecnologías y tendencias deportivas. Por lo que hay que destinar una serie de recursos a mantener a la plantilla al día en estas materias.

Infraestructura de la empresa

Las actividades de dirección de empresa, planificación, finanzas y gestión de calidad serán realizadas por el equipo fundador de Fitme:

- ▶ La parte de gestión de calidad la llevara Guillermo Sanz.
- ▶ Fundamentalmente la parte de Finanzas la llevara Israel Alonso.
- ▶ La parte de planificación la llevaran Fernando Benito y Jorge Miguel Margenta.

- ▶ La parte de dirección de la empresa la llevarán de forma conjunta los socios fundadores.
- ▶ Para la contabilidad se contratara a un administrativo cuya labor será supervisada por Israel Alonso.
- ▶ En cuanto a los apartados sobre cuestiones legales y administrativas se contrataran los servicios de una asesoría externa.

▶ Anexo III: Modelo Global de Gestión de operaciones

Claves de generación de valor	Modo de realización	Modo de Implantación	Procesos Críticos
Diseño de la tecnología y diseño de producto			
Desarrollo de la web.	Actividad realizada internamente por un equipo de desarrolladores, diseñadores con expertise en usabilidad, API's y tecnologías móviles. Parte de ella externalizada a una empresa especialista en SEO y SEM (Dobleo).	El sistema estara centralizado en nuestras oficina de Madrid. Aunque no es estrictamente necesario que todo el equipo de desarrollo se encuentre alli. Además se encontrara en un servidor web de un proveedor de esta clase de servicios.	Buen posicionamiento SEO y SEM (Importancia vital). Compatibilidad con pulsometros y apps especializadas en deportes como endomondo y nike+. Desarrollo de un blog, que sea sencillo y atractivo de usar. Selección del equipo humano. Compra de los dominios Fitme. Selección del framework a utilizar. Gestión del proyecto en tiempo, coste y calidad.
Desarrollo de aplicación para smartphones.	Actividad realizada internamente	El sistema estara centralizado en nuestras oficina de Madrid. Además se encontrara en un servidor web de un proveedor de esta clase de servicios.	Elaboración de aplicaciones nativas para IOS y Android. Sistema de compatibilidad y comunicación con la web de dichas aplicaciones.
Sistema de gestión de compras de la web.	Actividad realizada internamente, con colaboración de sistemas existentes como Paypal.	Integrado en la propia web.	Coordinación del sistema de Fitme con el sistema de los proveedores del servicio.

Claves de generación de valor	Modo de realización	Modo de Implantación	Procesos Críticos
Componentes necesarios para generar el producto o servicio ofrecido.			
Servicios de entrenamiento online.	Colaboración conjunta entre los entrenadores y Fitme.	La base de datos de entrenamientos se encontrara en nuestras oficinas de Madrid. Los entrenadores pueden estar en cualquier punto de España.	Contactar y comunicar a los entrenadores las ventajas de colaborar con Fitme. Homogeneizar las presentaciones de los entrenamientos. Funcionamiento adecuado de la interfaz de comunicación entre entenedor y deportista.
Anuncios de servicios de entrenamiento.	Actividad realizada internamente.	Los anuncios se publicaran en nuestra web.	Captar a los entrenadores a lo largo de toda la geografía española. Dar a conocer este servicio entre los clientes.
Marketplace de articulos deportivos.	Actividad realizada externamente. (Decathlon, Tecnisport, El corte ingles)	La tienda de articulos deportivos puede estar en cualquier punto del pais ya que el reparto del material se hara vía mensajero.	Alcanzar una acuerdo de colaboración con terminos ventajosos para proveedor y Fitme. Conseguir que los productos se puedan colgar y actualizar en la plataforma de forma sencilla y más o menos automatica.
Marketplace de suplementos vitaminicos.	Actividad realizada externamente. (Econutracell)	La tienda de suplementos vitaminicos puede estar en cualquier punto del pais ya que el reparto del material se hara vía mensajero.	Alcanzar una acuerdo de colaboración con terminos ventajosos para proveedor y Fitme. Conseguir que los productos se puedan colgar y actualizar en la plataforma de forma sencilla y más o menos automatica.
Suministro de comida a domicilio.	Actividad realizada externamente. (Vitalista)	Se usara la red de establecimientos que usa Vitalista.	Conseguir que los productos se puedan colgar y actualizar en la plataforma de forma sencilla y más o menos automatica.

Claves de generación de valor	Modo de realización	Modo de Implantación	Procesos Críticos
Configuración de los centros de prestación de servicios			
Oficina situado en Madrid de unos 200m2. Con 3 plazas de garaje.	Alquiler de oficina y plazas de garaje.	La oficina se situara en Madrid.	Encontrar una oficina con buena relación calidad/precio, que este cercana a los principales medios de transporte de la capital (metro, autobus y coche). Es vital que tenga un acceso excelente a internet.
Equipo de actualizacion y mantenimiento de la web.	La actividad se realizara de forma interna. Este equipo estara formado por: Arquitecto de software. Experto en usabilidad y maquetación. Diseñador de paginas y entornos. Coordinador de desarrollo y mantenimiento	El equipo trabajara en nuestras oficinas de Madrid, estara dirigido por el coordinador de desarrollo y mantenimiento.	Contratación de los distintos perfiles, queremos gente con cierta experiencia en sus respectivos campos. Clausulas de exclusividad y de secreto profesional. Las actualizaciones y mantenimientos de la web deben ser transparentes al usuario.
Equipos informaticos para actualizacion de la web.	Estaran formados por 8 ordenadores de sobremesa de ultima generación y 2 servidores.	Estaran fisicamente instalados en nuestras oficinas de Madrid.	Que tengan instalados y con licencia todos los programas necesarios para las labores desarrolladas por el equipo de actualizacion y mantenimiento web. Alta protección contra ataques de Hackers.
Logistica de distribución de productos			
Rutinas o entrenamientos especificos de cada deporte.	Estaran colgados en nuestra plataforma y podran ser bajados por los usuarios a sus dispositivos informaticos a traves de internet.	Estaran colgados en los discos duros de los servidores que tengamos contratados.	Tener la información duplicada, para que sea practicamente imposible que se pierda o no este disponible si se estropea uno de los sistemas.
Distribución de articulos deportivos del Marketplace.	Actividad realizada externamente. (Decathlon, tecnisport, el corte ingles)	Lo realizara el distribuidor habitual del proveedor. Normalmente mensajero.	Comunicación de los pedidos realizados en el marketplace por el cliente, al proveedor. Tiempo transcurrido entre la compra y la entrega en el domicilio.

Claves de generación de valor	Modo de realización	Modo de Implantación	Procesos Críticos
Distribución de suplementos vitamínicos del Marketplace.	Actividad realizada externamente. (Econutrancell)	Lo realizará el distribuidor habitual del proveedor. Normalmente mensajero.	Comunicación de los pedidos realizados en el marketplace por el cliente, al proveedor. Tiempo transcurrido entre la compra y la entrega en el domicilio.
Suministro de comida a domicilio.	Actividad realizada externamente. (Vitalista)	Lo realizará el distribuidor habitual del proveedor.	Comunicación de los pedidos realizados en el marketplace por el cliente, al proveedor. Los menús satisfagan las exigencias de calidad y tiempo del cliente.
Procesos de control (Calidad y productividad)			
Control de los servicios deportivos ofrecidos por la plataforma.	Actividad realizada internamente por un licenciado en INEF con amplia experiencia.	Estará físicamente instalado en las oficinas de Fitme en Madrid.	Contratación del profesional con experiencia. Supervisión de los profesionales que van a aportar entrenamientos a nuestra plataforma, para que cumplan los estándares de Fitme de calidad.
Control de los servicios de nutrición ofrecidos por la plataforma.	Actividad realizada internamente por un experto en nutrición con amplia experiencia.	Estará físicamente instalado en las oficinas de Fitme en Madrid.	Contratación del profesional con experiencia. Supervisión de los profesionales que van a aportar programas de nutrición deportiva a nuestra plataforma, para que cumplan los estándares de Fitme de calidad. Realización junto a los profesionales de Vitalista de los menús para deportistas.
Control del funcionamiento de los elementos técnicos/ software de la plataforma	Actividad realizada internamente por un experto en software con experiencia en esa clase de trabajos.	Estará físicamente instalado en las oficinas de Fitme en Madrid.	Contratación del profesional con experiencia. Testear los distintos elementos del software, así como las aplicaciones de móviles, con el fin de detectar los posibles fallos antes de que sean percibidos por el cliente.

Claves de generación de valor	Modo de realización	Modo de Implantación	Procesos Críticos
Sistemas de gestión			
Selección y configuración de ERP, así como decisión de sistema de costes con el que gestionar la compañía.	Se realizarán de forma interna. Se encargará el núcleo de la compañía (socios) en el momento de la creación de la sociedad, una vez el producto web y las aplicaciones móviles estén desarrolladas.	Las actividades realizadas en los sistemas de gestión se llevarán a cabo en las oficinas centrales.	Compra de los dominios Fit.me, fitme.com, fitme.net y fitme.es (algunos usados). Configuración del ERP. Selección del personal de administración. Contabilidad y finanzas Decisión sobre la política de gestión de costes a llevar





10. PLAN DE RRHH

ÍNDICE

Organigrama	4
Descripción de las funciones y tareas a desarrollar y perfiles buscados	5
Proceso de selección	8
Condiciones laborales.....	9

Plan de RRHH

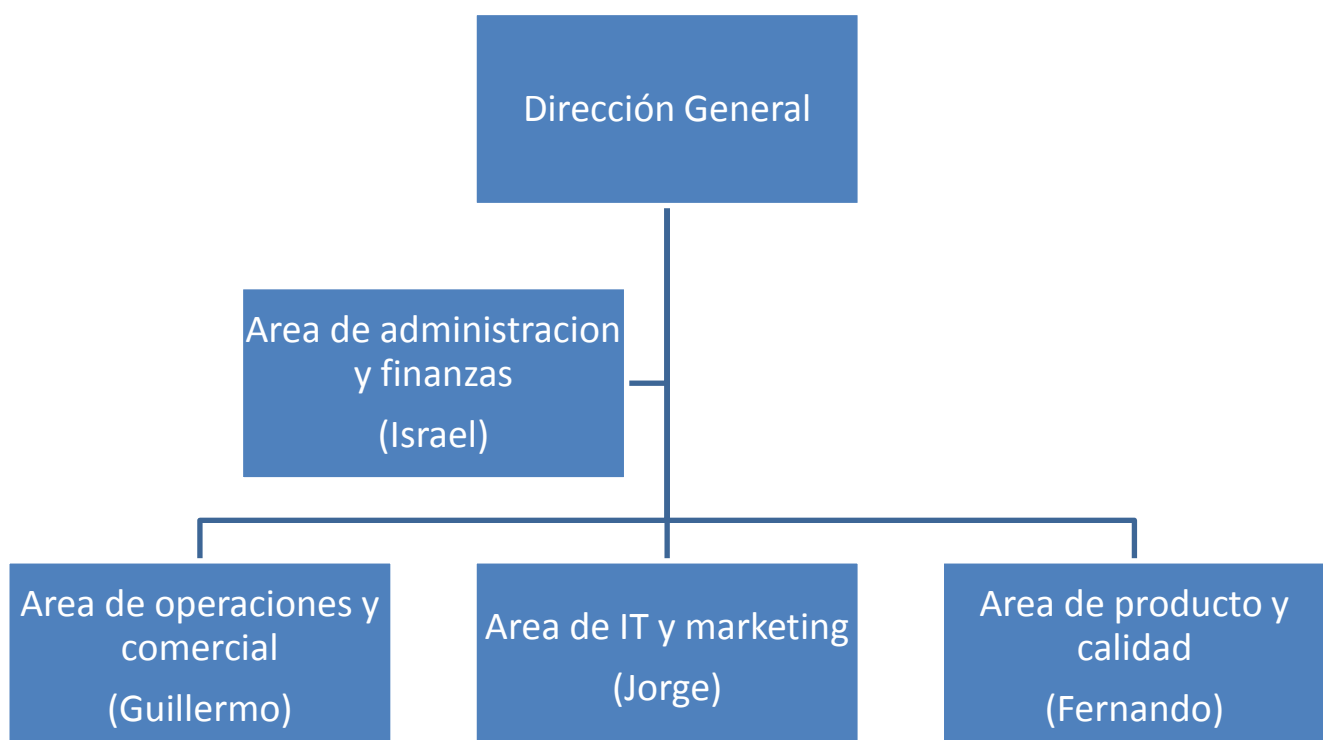
En el Plan de Recursos Humanos analizamos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa.

► Organigrama.

FITME como todas las empresas tiene áreas clave. De manera independiente a la propia gestión empresarial y comercial, FITME tiene pilares diferenciadores de su actividad en los que debemos contar con los suficientes recursos humanos.

Estas áreas clave, son las que tenemos que cubrir perfectamente con personal completamente implicado en la empresa, la mayor implicación siempre la va a tener un socio por lo que los cuatro socios de FITME encabezaran estas áreas.

Las empresas que sostienen sus pilares de crecimiento con personal que participa de los resultados, tienen mayores posibilidades de éxito.



► Descripción de las **funciones y tareas a desarrollar** y **perfiles buscados**

Area de Administración y Finanzas

Encargada de la elaboración de los libros, de la producción de material para la gestión y del análisis técnico de como FITME se financiara a lo largo del tiempo.

Area de Operaciones y Comercial

Es el responsable de mantener el correcto funcionamiento de las operaciones maximizando la eficiencia de las mismas, así como también diseñar los sistemas que tienen como meta llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y tareas relacionadas con la asignación de precios y la distribución entre otras consideraciones.

Area de IT y Marketing

La destinada a la programación y diseño de la interfaz de las aplicaciones. Asi como la encargada de la supervisión de las políticas de Marketing desarrolladas y llevadas a la practica por la agencia subcontratada, para la correcta evolución del número de clientes, mejorando la tasa de conversión, el ticket medio y el tráfico en general.

Area de Producto y Calidad

Area encargada del desarrollo y mejora continua del producto/servicio ofertado así como la implementación de sistemas de control y calidad con la finalidad de llevar un seguimiento de usuarios, entrenadores y proveedores.

Descripción de los puestos y número de personas que entrarán a formar parte del proyecto. Personal dividido en las áreas clave:

- ▶ Departamento de desarrollo de software
 - ▶ Arquitecto de software
 - ▶ Desarrollador iPhone
 - ▶ Desarrollador Android
 - ▶ Experto en maquetación y usabilidad.
 - ▶ Diseñador de páginas y entorno
 - ▶ Desarrollador web 1
 - ▶ Desarrollador web 2
 - ▶ CTO (Chief Technology Officer)

- ▶ Departamento de calidad y producto
 - ▶ Licenciado en INEF experimentado
 - ▶ Licenciado en INEF experimentado
 - ▶ Nutricionista
 - ▶ Tester de software 1
 - ▶ Tester de software 2
 - ▶ (CPO) Director de producto

- ▶ Departamento Financiero
 - ▶ Oficial administrativo
 - ▶ (CFO) Director financiero y administración

- ▶ Departamento de Operaciones y Comercial
 - ▶ Asesor comercial grandes cuentas
 - ▶ Asesor comercial online
 - ▶ (COO) Director de Operaciones y comercial

- ▶ Departamento Marketing
 - ▶ El CTO (Chief Technology Officer) también tendrá las funciones de control y dirección de marketing
 - ▶ Agencia subcontratada

▶ Proceso de selección

El proceso de selección se hará de forma interna, primero con una preselección de candidatos llevada a cabo por el departamento de administración, seguida por la selección definitiva por el director del área al que se destinara la persona.

Todo el personal trabajando para fitme tendrá una serie de cualidades comunes entre las que destacan tres:

- ▶ Pasión por el proyecto
- ▶ Experiencia variada
- ▶ Recursos técnicos e Iniciativa

► Condiciones laborales

Los empleados contarán con un contrato temporal de prueba ,pasando a fijos al completar dicho periodo.

Lista de salarios brutos anuales

Arquitecto de software	43.520,00 €
Desarrollador iPhone	16.320,00 € *
Desarrollador Android	16.320,00 € *
Experto en maquetación y usabilidad	29.920,00 €
Diseñador de páginas y entorno	14.960,00 € *
Desarrollador web 1	29.920,00 €
Desarrollador web 2	29.920,00 €
CTO (Chief Technology Officer)	16.320,00 € *
Licenciado en INEF experimentado	38.080,00 €
Licenciado en INEF experimentado	24.480,00 €
Nutricionista	5.984,00 € *
Tester de software 1	3.264,00 € *
Tester de software 2	3.264,00 € *
(CPO) Director de producto	16.320,00 €
Asesor comercial grandes cuentas.	36.720,00 €
Asesor comercial online.	32.640,00 €
(CFO) Director financiero	16.320,00 €

Oficial administrativo 24.480,00 €

(COO) Director de Operaciones 16.320,00 €

* Personal no contratado a jornada completa





11. MODELO ECONOMICO BASE

ÍNDICE

Estructura de costes	3
Modelo de ingresos	5
Financiación de necesidades puntuales de tesorería	4
Política de reparto de beneficios	6
Anexo I: Flujo de caja de Fitme	7
Anexo II: Cuenta de pérdidas y ganancias de Fitme	10
Anexo III: Balance de Fitme	11
Anexo IV: Cuadro de ratios de Fitme	13
Anexo V: Plan de recursos y estructura de costes	15

▶ Modelo **Economico Base**

▶ Estructura de **costes**

Fitme tiene la mayoría de costes debidos a la estructura de sueldos de su plantilla.

Los costes de instalaciones, alquileres, electricidad, internet, desplazamientos, etc son muy pequeños respecto a los costes de personal

Gastos comunes y Amortizaciones de equipos y mobiliario						
	Desarrollo	1	2	3	4	5
Amortizaciones de equipos y mobiliario	1.021,74 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €
Gastos comunes excepto amortizaciones	26.340,00 €	62.520,00 €	67.680,00 €	73.872,00 €	81.302,40 €	90.218,88 €
Gastos comunes	27.361,74 €	64.563,48 €	69.723,48 €	75.915,48 €	83.345,88 €	92.262,36 €

Parte del coste de los departamentos de desarrollo de software y de calidad de producto, es debido al desarrollo de un activo como es la plataforma fitme, por lo que no suponen un gasto sino una inversión.

Otra de las partidas más importantes de gasto aparte de los costes de personal sería la inversión en:

- ▶ Acciones de Marketing: tipo promoción de eventos deportivo, publicidad en redes sociales y en revistas especializadas.
- ▶ Agencia externa de comunicación y Marketing.

El resumen de costes e inversiones de Fitme será el siguiente:

Gastos de Fitme por departamentos y años

	Desarrollo	1	2	3	4	5
Gastos comunes	27.361,74 €	64.563,48 €	69.723,48 €	75.915,48 €	83.345,88 €	92.262,36 €
Departamento de desarrollo de software	16.728,00 €	33.456,00 €	24.752,00 €	24.752,00 €	30.736,00 €	30.736,00 €
Departamento de calidad y producto	3.835,20 €	12.729,60 €	12.729,60 €	12.729,60 €	18.278,40 €	18.278,40 €
Departamento comercial	17.340,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €
Departamento Administrac. y Financiero	8.160,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €
Departamento Marketing	10.500,00 €	42.000,00 €	45.600,00 €	53.400,00 €	76.800,00 €	147.000,00 €
Total Fitme	83.924,94 €	279.229,08 €	279.285,08 €	293.277,08 €	335.640,28 €	414.756,76 €

Desarrollo Plataforma informática.						
	Desarrollo	1	2	3	4	5
Departamento de desarrollo de software	66.912,00 €	133.824,00 €	99.008,00 €	99.008,00 €	122.944,00 €	122.944,00 €
Departamento de calidad y producto	15.340,80 €	50.918,40 €	50.918,40 €	50.918,40 €	73.113,60 €	73.113,60 €
Total	82.252,80 €	184.742,40 €	149.926,40 €	149.926,40 €	196.057,60 €	196.057,60 €

Costes de Fitme por departamentos

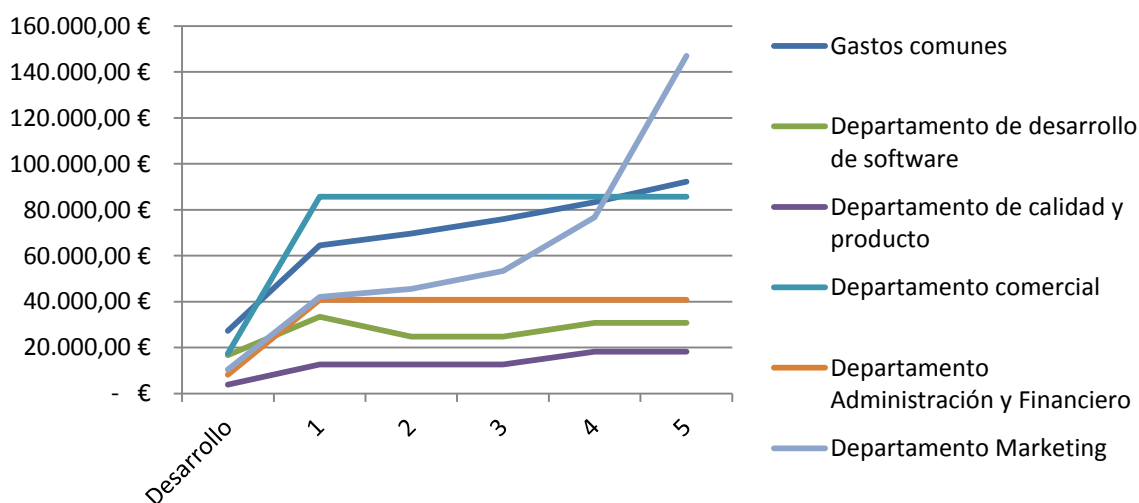
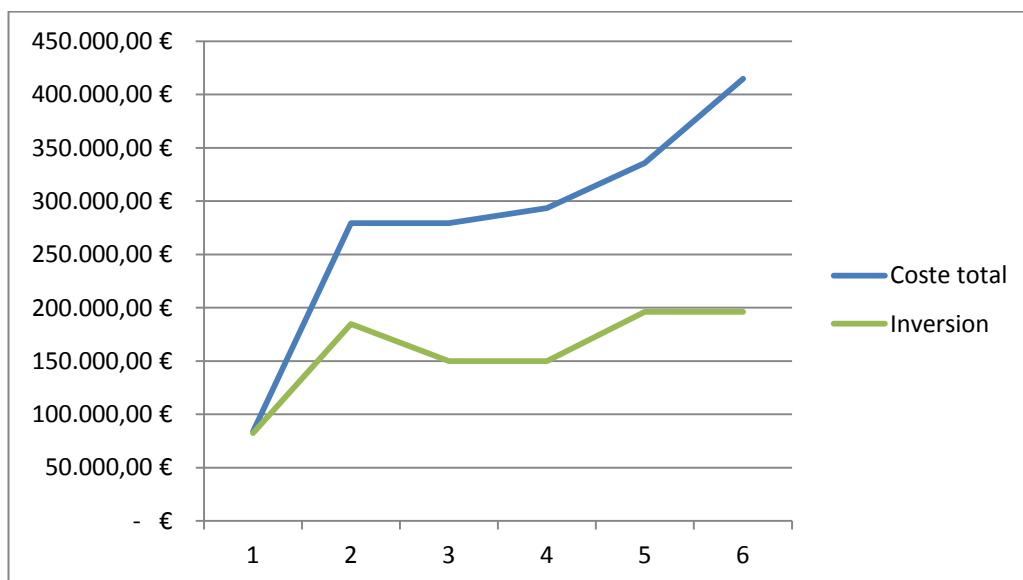


Grafico de costes + Inversiones



▶ Estructura de Ingresos

Fitme tiene básicamente cuatro fuentes de ingresos que son las siguientes:

- ▶ Cuota de usuarios Premium de 29,95€/mes.
- ▶ Cuota de anuncio de entrenador o centro deportivo que asciende a 12€/mes.
- ▶ Ingresos debidos a ventas en el Marketplace.
- ▶ Ingresos por publicidad en la web y APPs Fitme.

Las dos primeras aportaran ingresos desde el primer año, mientras que las dos segundas empezaran a aportar ingresos a partir del segundo año.

Hemos previsto un crecimiento de usuarios y de entrenadores exponencial, ya que después de analizar distintas redes sociales y negocios similares a Fitme observamos que este era el comportamiento habitual de este tipo de negocios (véase apartado 7 definición de objetivos estratégicos).

Por otro lado, una parte muy importante de nuestros ingresos viene de los usuarios Premium, el número de usuarios Premium está muy relacionado con el número de usuarios Freemium. Según diversos estudios se ha visto que la tasa de conversión de usuarios de Freemium a Premium oscila entre el 3% y el 10%.

En nuestro caso hemos adoptado una tasa de conversión conservadora del 4%.

En cuanto al número de entrenadores que contratan nuestros servicios hemos estimado unos 20 por provincia lo cual es una cifra muy conservadora ya que se estima que de media por provincia hay cerca de 2000 entrenadores.

Por otro lado para estimar el número de ventas de nuestro marketplace, hemos estimado que se producirán 2 ventas al año por cada usuario Premium, siendo este un importe muy conservador.

El volumen de ingresos por publicidad en nuestra web se ha estimado como 500€ al mes por cada 20000 usuarios Freemium, tasa habitual para este tipo de páginas que no llevan demasiada publicidad.

No queremos que la web de Fitme este muy cargada de publicidad para no afectar su usabilidad.

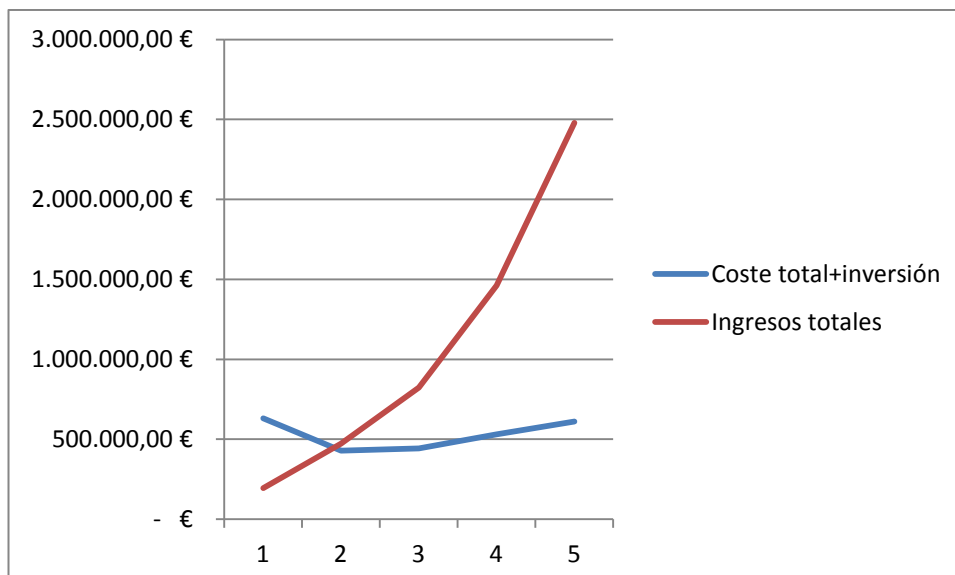
A continuación se pueden ver en la tabla los ingresos de Fitme:

Año	Usuarios Freemium	Usuarios Premium	Entrenadores	Margen sobre ventas				Margen sobre ventas anuales	Ventas totales
				Ventas artic. deportivos	Publicidad	Cuota usuarios premium	Cuota entrenadores		
1	22000	880	1040	0,00 €	0,00 €	71.301,82 €	123.768,60 €	195.070,41 €	466.032,00 €
2	44000	1760	2080	70.400,00 €	13.200,00 €	142.603,64 €	247.537,19 €	473.740,83 €	1.578.864,00 €
3	88000	3520	3120	140.800,00 €	26.400,00 €	285.207,27 €	371.305,79 €	823.713,06 €	3.007.968,00 €
4	176000	7040	4680	281.600,00 €	52.800,00 €	570.414,55 €	556.958,68 €	1.461.773,22 €	5.791.296,00 €
5	352000	14080	5616	563.200,00 €	105.600,00 €	1.140.829,09 €	668.350,41 €	2.477.979,50 €	11.043.456,00 €

Cuadro donde se muestra la relación entre costes totales + inversiones y Ingresos

Año	Coste total+inversión	Ingresos totales	Diferencia
1	630.149,22 €	195.070,41 €	- 435.078,80 €
2	429.211,48 €	473.740,83 €	44.529,35 €
3	443.203,48 €	823.713,06 €	380.509,58 €
4	531.697,88 €	1.461.773,22 €	930.075,34 €
5	610.814,36 €	2.477.979,50 €	1.867.165,15 €

Grafica reflejando lo anterior:



▶ Anexo I: Flujo de caja de Fitme

Años	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	466.032,00 €	1.578.864,00 €	3.007.968,00 €	5.791.296,00 €	11.043.456,00 €
Coste de ventas	270.961,59 €	1.105.123,17 €	2.184.254,94 €	4.329.522,78 €	8.565.476,50 €
Margen Bruto	195.070,41 €	473.740,83 €	823.713,06 €	1.461.773,22 €	2.477.979,50 €
Costes indirectos de producción	66.748,80 €	37.481,60 €	37.481,60 €	49.014,40 €	49.014,40 €
Margen neto o de producción	128.321,61 €	436.259,23 €	786.231,46 €	1.412.758,82 €	2.428.965,10 €
Costes comerciales	103.020,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €	85.680,00 €
Margen de contribución neto	25.301,61 €	350.579,23 €	700.551,46 €	1.327.078,82 €	2.343.285,10 €
Costes de Marketing	52.500,00 €	45.600,00 €	53.400,00 €	76.800,00 €	147.000,00 €
Costes de administración	48.960,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €
Costes generales sin amortizaciones	88.860,00 €	67.680,00 €	73.872,00 €	81.302,40 €	90.218,88 €
Resultado Operativo (EBITDA)	-165.018,39 €	196.499,23 €	532.479,46 €	1.128.176,42 €	2.065.266,22 €
Amortización inversiones iniciales	3.065,22 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €
Amortización inversión plataforma	69.849,60 €	99.834,88 €	129.820,16 €	169.031,68 €	208.243,20 €
EBIT	-237.933,20 €	94.620,87 €	400.615,82 €	957.101,26 €	1.854.979,55 €
Gastos financieros prestamo 2	6.750,00 €	5.622,13 €	4.392,74 €	3.052,72 €	1.592,09 €
Gastos financieros prestamo 3	8.400,00 €	8.400,00 €	6.479,83 €	4.444,45 €	2.286,95 €
EBT	-253.083,20 €	80.598,74 €	389.743,24 €	949.604,10 €	1.851.100,51 €
Impuestos	0	0	40.000,15 €	324.881,38 €	555.330,15 €
Beneficio Neto	-253.083,20 €	80.598,74 €	349.743,09 €	624.722,71 €	1.295.770,36 €
Cash Flow Operativo	0,00 €	-180.168,39 €	182.477,10 €	481.606,73 €	1.506.057,03 €
Caja operativa	9.320,64 €	14.209,78 €	30.079,68 €	46.330,37 €	55.217,28 €
Inventario	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €
Proveedores	20.414,18 €	40.828,36 €	81.656,73 €	163.313,45 €	326.626,91 €
NOF	11.093,54 €	26.618,59 €	51.577,05 €	116.983,09 €	271.409,63 €
Cambio en las NOF	11.093,54 €	15.525,05 €	24.958,46 €	65.406,04 €	154.426,54 €
Liquidación NOF					
Benef/perdida liquidación NOF					
Impuestos NOF					

Años	2013	2014	2015	2016	2017	
Cash flow NOF	0,00 €	11.093,54 €	15.525,05 €	24.958,46 €	65.406,04 €	154.426,54 €

Inversión muebles, ordenadores inic.

11.750,00 €

Inversión Desarrollo Plataforma

266.995,20 € 149.926,40 € 149.926,40 € 196.057,60 € 196.057,60 €

Venta inversión inicial

Resultado de la venta

Impuestos de la venta

Cash flow CAPEX	- €	278.745,20 €	149.926,40 €	149.926,40 €	196.057,60 €	196.057,60 €
-----------------	-----	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Obtención préstamo enisa

75.000,00 €

Préstamo garantía hipotecaria

140.000,00 €

Devolución préstamo 2

12.531,93 € 13.659,81 € 14.889,19 € 16.229,22 € 17.689,85 €

Devolución préstamo 3

32.002,81 € 32.002,81 € 33.922,98 € 35.958,36 €

Cash flow Deuda	- €	202.468,07 €	45.662,62 €	46.892,00 €	50.152,20 €	53.648,20 €
-----------------	-----	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Flujo de caja libre Accionista	0,00 €	-245.351,98 €	2.413,13 €	309.746,79 €	614.994,12 €	1.410.777,77 €
--------------------------------	--------	---------------	------------	--------------	--------------	----------------

VAN	966.524,80 €
TIR	56,61%
TIRM	34,31%

Coste del capital	11%
Coste préstamo financiero	9%
Coste préstamo financiero	6%

Años	0	1	2	3	4	5
Factor de descuento	1	0,900900901	0,811622433	0,731191381	0,658730974	0,593451328
FCL del proyecto descontados	0,00 €	-221.037,82 €	1.958,55 €	226.484,18 €	405.115,67 €	837.227,94 €
FCL del proyecto descontados acumulados	0,00 €	-397.943,82 €	-395.985,27 €	-169.501,09 €	235.614,59 €	1.072.842,53 €

Recuperación de la inversión	A lo largo del cuarto año
------------------------------	---------------------------

PRESTAMO FINANCIERO	75000
Tipo de interes	9%
Duración	5

Cuota anual	19.281,93 €
--------------------	--------------------

	2013	2014	2015	2016	2017
Principal inicial	75000	62.468,07 €	48.808,26 €	33.919,07 €	17.689,85 €
Cuota anual	19.281,93 €	19.281,93 €	19.281,93 €	19.281,93 €	19.281,93 €
Intereses	6.750,00 €	5.622,13 €	4.392,74 €	3.052,72 €	1.592,09 €
Devolución principal	12.531,93 €	13.659,81 €	14.889,19 €	16.229,22 €	17.689,85 €
Principal final	62.468,07 €	48.808,26 €	33.919,07 €	17.689,85 €	0,00 €

ICO EMPRENDEDORES CON GARANTIA HIPOTECARIA	140000
Tipo de interes	6%
Duración	4

Cuota anual	40.402,81 €
--------------------	--------------------

	2013	2014	2015	2016	2017
Principal inicial	140.000,0	140.000,00 €	107.997,19 €	74.074,21 €	38.115,86 €
Cuota anual	40.402,81 €	40.402,81 €	40.402,81 €	40.402,81 €	40.402,81 €
Intereses	8.400,00 €	8.400,00 €	6.479,83 €	4.444,45 €	2.286,95 €
Devolución principal	0,00 €	32.002,81 €	33.922,98 €	35.958,36 €	38.115,86 €
Principal final	140.000,0	107.997,19 €	74.074,21 €	38.115,86 €	0,00 €

▶ Anexo II: Cuenta de pérdidas y ganancias de Fitme

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Conceptos	Total	Total	Total	Total	Total
Ventas (Ingresos)	466.032,0	1.578.864,0	3.007.968,0	5.791.296,0	11.043.456,0
COSTE DEL PRODUCTO	450.733,1	1.096.260,0	2.052.602,7	4.003.681,5	7.985.108,9
Margen Bruto s/Ventas	15.298,9	482.604,0	955.365,3	1.787.614,5	3.058.347,1
Sueldos y Salarios (Empleados+S.S)	36.697,3	37.431,3	38.179,9	38.943,5	39.722,4
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	7.320,0	24.799,3	47.246,4	90.964,3	173.460,4
Gastos de administracion (recibos - gestoria- juridico)	26.000,0	39.000,0	58.500,0	87.750,0	167.331,0
Material de Oficina	4.800,0	16.261,9	30.981,2	59.648,7	113.744,5
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	30.000,0	42.000,0	58.800,0	82.320,0	115.248,0
Trabajos Realizados por Otras Empresas	14.500,0	49.124,4	93.589,1	180.188,9	243.603,2
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	21.600,0	25.920,0	31.104,0	37.324,8	44.789,8
Arrendamientos y Cánones	13.200,0	13.728,0	14.277,1	14.848,2	15.442,1
Transportes, gastos de viaje y kilometraje	18.200,0	21.840,0	26.208,0	31.449,6	37.739,5
Primas de Seguros	8.000,0	16.000,0	24.000,0	36.000,0	42.000,0
Resultado Operativo (EBITDA)	-165.018,4	196.499,2	532.479,5	1.128.176,4	2.065.266,2
Dotación Amortizaciones	72.914,8	101.878,4	131.863,6	171.075,2	210.286,7
Total Gastos de Explotación	-237.933,3	94.620,8	400.615,9	957.101,3	1.854.979,5
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-237.933,2	94.620,9	400.615,8	957.101,3	1.854.979,5
Ingresos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos Financieros	15.150,0	14.022,1	10.872,6	7.497,2	3.879,0
Resultado Financiero	15.150,0	14.022,1	10.872,6	7.497,2	3.879,0
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-253.083,2	80.598,7	389.743,2	949.604,1	1.851.100,5
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-253.083,2	80.598,7	389.743,2	949.604,1	1.851.100,5
Impuestos	0,0	0,0	40.000,2	324.881,4	555.330,2
Resultado Ejercicio despues de Impuestos	-253.083,2	80.598,7	349.743,1	624.722,7	1.295.770,4


Anexo III: Balance de Fitme

ACTIVO	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017	
	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	278.745,2	96,8%	372.922,6	96,3%	548.592,4	94,8%	442.694,0	48,9%	330.689,3	19,6%
Inmovilizado Intangible	266.995,2	92,7%	363.522,6	93,9%	460.049,9	79,5%	437.994,0	48,4%	328.339,3	19,4%
Gastos de I+D	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Aplicación informática plataforma FITME	266.995,20 €	92,7%	363.522,56 €	93,9%	460.049,92 €	79,5%	437.993,98 €	48,4%	328.339,25 €	19,4%
Propiedad Industrial	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Otro Inmovilizado Intangible	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible	0,0	0,0%	53.399,0	13,8%	126.103,6	21,8%	218.113,5	24,1%	305.712,3	18,1%
Inmovilizado Material	11.750,0	4,1%	9.400,0	2,4%	7.050,0	1,2%	4.700,0	0,5%	2.350,0	0,1%
Mobiliario	3.750,0	1,3%	3.000,0	0,8%	2.250,0	0,4%	1.500,0	0,2%	750,0	0,0%
Elementos de Transporte	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Equipos Informáticos	8.000,0	2,8%	6.400,0	1,7%	4.800,0	0,8%	3.200,0	0,4%	1.600,0	0,1%
Otro Inmovilizado Material	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Amortización Acumulada Inmovilizado Material	0,0	0,0%	2.350,0	0,6%	4.700,0	0,8%	7.050,0	0,8%	9.400,0	0,6%
Inversiones Inmobiliarias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Inmovilizado Financiero	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Fianzas y Depósitos	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Activos por impuestos diferidos	0,0	0,0%	0,0	0,0%	81.492,5	14,1%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Org. Seg. Social Deudores y Hac. Pública Deudora (Retenciones y Otros Conceptos)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	81.492,5	14,1%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	9.320,6	3,2%	14.209,8	3,7%	30.079,7	5,2%	462.532,4	51,1%	1.360.450,4	80,4%
Existencias Iniciales	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Materias Primas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Mercaderías / Productos Terminados	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Clientes		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Otros Deudores		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Inversiones financieras a corto plazo		0,0%		0,0%		0,0%	420.928,5	46,5%	1.305.233,1	77,2%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	9.320,6	3,2%	14.209,8	3,7%	30.079,7	5,2%	41.603,9	4,6%	55.217,3	3,3%
CAJA	9.320,6	3,2%	14.209,8	3,7%	30.079,7	5,2%	41.603,9	4,6%	55.217,3	3,3%
ACTIVO TOTAL	288.065,8	100,0 %	387.132,3	100,0 %	578.672,1	100,0 %	905.226,4	100,0 %	1.691.139,6	100,0 %

PASIVO + NETO	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017	
	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total	Importe	% sobre el Total
PATRIMONIO NETO	-3.083,2	-1,07%	77.515,5	20,02%	427.258,6	73,83%	818.480,5	90,42%	1.634.399,7	96,64%
Fodos Propios	-3.083,2	-1,07%	77.515,5	20,02%	427.258,6	73,83%	818.480,5	90,42%	1.634.399,7	96,64%
Capital	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Capital escriturado	250.000,0	86,79%	250.000,0	64,58%	250.000,0	43,20%	250.000,0	27,62%	250.000,0	14,78%
Prima de emisión	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Reservas	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	88.629,3	9,79%	400.990,7	23,71%
Resultados de ejercicios anteriores	0,0	0,00%	-253.083,2	65,37%	-172.484,46 €	29,81%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Resultado del ejercicio	-253.083,2	87,86%	80.598,74 €	20,82%	349.743,09 €	60,44%	624.722,7	69,01%	1.295.770,4	76,62%
(Dividendo a cuenta)		0,00%		0,00%		0,00%	-144.871,5	16,00%	-312.361,4	18,47%
Otros instrumentos de patrimonio neto	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Ajustes por cambios de valor		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	198.599,9	68,94%	148.720,9	38,42%	95.312,9	16,47%	38.115,9	4,21%	-0,0	0,00%
Provisiones a Largo Plazo	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Deudas a Largo Plazo	198.599,85	68,94%	148.720,88	38,42%	95.312,88	16,47%	38.115,86	4,21%	-0,00	0,00%
Deudas con entidades de credito	198599,85	68,94%	148.720,9	38,42%	95.312,9	16,47%	38.115,9	4,21%	-0,0	0,00%
Acreeedores por arrendamiento financiero	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Otras deudas a Largo Plazo	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Deudas con empresas del grupo y aso.a L/P	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
PASIVO CORRIENTE	92.549,2	32,13%	160.895,9	41,56%	56.100,6	9,69%	48.630,0	5,37%	56.740,0	3,36%
Pasivos vinculados con activos a la venta	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Provisiones a Corto Plazo	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Deudas a Corto Plazo	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Deudas con empresas del grupo y aso.a C/P	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	92.549,2	32,13%	160.895,9	41,56%	56.100,6	9,69%	48.630,0	5,37%	56.740,0	3,36%
Proveedores	92.549,2	32,13%	160.895,9	41,56%	56.100,6	9,69%	48.630,0	5,37%	56.740,0	3,36%
Otros Acreeedores		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros pasivos corrientes		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Peridificaciones a Corto Plazo		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	288.065,8	100,00%	387.132,3	100,00%	578.672,1	100,00%	905.226,4	100,00%	1.691.139,7	100,00%

▶ Anexo IV: Cuadro de ratios de Fitme

Rentabilidad	Fórmulas	2014	2015	2016	2017	2018
1.- ROE (Return On Equity) - Rentabilidad financiera	Beneficio Neto/Recursos Propios Totales	-8208,45%	103,98%	81,86%	64,85%	66,56%
2.- ROI (return On Investment)- Rentabilidad Económica	(beneficio obtenido - inversión) / inversión	-201,23%	-67,76%	39,90%	149,89%	418,31%
3.- EBITDA sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones/Ventas Totales	-17,62%	12,45%	17,70%	19,48%	18,70%
Liquidez y Solvencia	Fórmulas					
1.- Tesorería	activo realizable+caja y bancos/pasivo exigible a C/P	0,1007	0,088	0,536	8,656	23,976
Fondo de Maniobra	(Recursos Propios+Pasivo Exigible a LP)-Activo no Corriente, o (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	-83.228,56 €	-146.686,12 €	-26.020,92 €	186.475,37 €	1.054.642,68 €
Plazo de Recuperación de la Inversión (pay-Back)	Número de años que se tarda en recuperar la inversión inicial	durante el tercer año				
VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	Valor Actual en terminos absolutos de un proyecto de inversión	966.524,80 €				
	Tasa de descuento Apropiada	11%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)	Tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0	56,61%				
TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada)	TIR-M	34,31%				

Si realizamos un profundo análisis de los ratios reflejados, en un primer momento vamos a obtener una fotografía de la fortaleza financiera del proyecto FITME.

Basándonos en el análisis de rentabilidad podemos descubrir rápidamente que salvo el primer año, donde el proyecto mantiene una ciertas dificultades de rentabilidad provocadas por el fuerte esfuerzo inversor que llevamos a cabo para el desarrollo de la aplicación informática, el resto de los años la rentabilidad del ebitda sobre las ventas totales va a superar el 12%, llegando a un 19 y 18% durante los dos últimos ejercicios. Esta cifra teniendo en cuenta el elevado volumen de ventas que pretendemos alcanzar, nos permite la obtención de una rentabilidad disparada que permitirá la obtención de una

elevada cifra de tesorería y liquidez que nos permita afrontar el crecimiento de nuestra empresa en nuevos mercados y con la posibilidad de afrontar crecimientos inorgánicos basados en la compra o absorción de otras compañías.

Cabe reconocer que durante el primer año, tanto el ROE como el ROI reflejan unas tasas con índices muy negativos, provocados por la existencia de una reducida cifra de ventas que durante el primer año va a lastrar nuestra cuenta de resultados, lo que llevará a que debamos aplicar nuestra partida de fondos propios a cubrir gran parte de los gastos de inversión en el desarrollo informático de nuestra aplicación, así como a hacer frente a los gastos iniciales del desarrollo de la empresa.

Respecto al ratio de tesorería, destacar que a partir del cuarto año nos situamos muy por encima de las necesidades financieras del proyecto. Financieramente podemos sacrificar parte de la rentabilidad de nuestro negocio con el fin de mantener la liquidez necesaria que nos permita afrontar con total tranquilidad el plan de desarrollo del negocio a nivel internacional, sin cerrarnos las puertas a posibles diversificaciones de negocio, mediante la compra o absorción de otras compañías.

Analizando el VAN del proyecto, destacar que la valoración del mismo para una tasa de descuento valorada en un 11% se va a valorar en 966.524,80 euros, cifra hemos calculado a partir de unos volúmenes de negocio y ventas que reflejan un escenario conservador en el tamaño y dimensión de nuestro mercado.

Como resumen podemos apreciar la fortaleza financiera y la solvencia de nuestro proyecto que tiene como eje principal la capacidad de generar liquidez a corto plazo y con un modelo de cobro inmediato, donde el cliente abona por anticipado o en un plazo no superior a los 30 días el importe que paga por el servicio que va a recibir.

▶ Anexo V: Plan de recursos y estructura de costes

Operaciones	Coste mensual	Fases										
		Desarrollo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Costes periodo	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año
Gastos comunes												
Alquiler de oficina	1.100,00 €	9.900,00 €	1.100,00 €	13.200,00 €	1.100,00 €	13.200,00 €	1.100,00 €	13.200,00 €	1.100,00 €	13.200,00 €	1.100,00 €	13.200,00 €
Gastos corrientes de oficina	400,00 €	3.600,00 €	400,00 €	4.800,00 €	400,00 €	4.800,00 €	400,00 €	4.800,00 €	400,00 €	4.800,00 €	400,00 €	4.800,00 €
Internet y telefonos	210,00 €	1.890,00 €	210,00 €	2.520,00 €	210,00 €	2.520,00 €	210,00 €	2.520,00 €	210,00 €	2.520,00 €	210,00 €	2.520,00 €
Equipos informáticos		695,65 €	115,94 €	1.391,30 €	115,94 €	1.391,30 €	115,94 €	1.391,30 €	115,94 €	1.391,30 €	115,94 €	1.391,30 €
Mobiliario		326,09 €	54,35 €	652,17 €	54,35 €	652,17 €	54,35 €	652,17 €	54,35 €	652,17 €	54,35 €	652,17 €
Kilometrajes	1.350,00 €	4.050,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €	1.350,00 €	16.200,00 €
Gastos viajes / eventos	2.000,00 €	6.000,00 €	2.000,00 €	24.000,00 €	2.400,00 €	28.800,00 €	2.880,00 €	34.560,00 €	3.456,00 €	41.472,00 €	4.147,20 €	49.766,40 €
Gastos infraestructura aplicaciones	150,00 €	900,00 €	150,00 €	1.800,00 €	180,00 €	2.160,00 €	216,00 €	2.592,00 €	259,20 €	3.110,40 €	311,04 €	3.732,48 €
Total gastos comunes		27.361,74 €		64.563,48 €		69.723,48 €		75.915,48 €		83.345,88 €		92.262,36 €
Departamento de desarrollo de software												
Arquitecto de software	3.626,67 €	21.760,00 €	3.626,67 €	43.520,00 €		- €		- €		- €		- €
Desarrollador iPhone	1.360,00 €	8.160,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €
Desarrollador Android	1.360,00 €	8.160,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €
Experto en maquetación y usabilidad.	2.493,33 €	14.960,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €
Diseñador de páginas y entorno	1.246,67 €	7.480,00 €	1.246,67 €	14.960,00 €	1.246,67 €	14.960,00 €	1.246,67 €	14.960,00 €	1.246,67 €	14.960,00 €	1.246,67 €	14.960,00 €
Desarrollador web 1	2.493,33 €	14.960,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €
Desarrollador web 2	2.493,33 €								2.493,33 €	29.920,00 €	2.493,33 €	29.920,00 €
CTO (Chief Technology Officer) Jorge Miguel Margenta.	1.360,00 €	8.160,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €
Total departamento desarrollo software		83.640,00 €		167.280,00 €		123.760,00 €		123.760,00 €		153.680,00 €		153.680,00 €
Departamento de calidad y producto												
Licenciado en INEF experimentado	3.173,33 €	9.520,00 €	3.173,33 €	38.080,00 €	3.173,33 €	38.080,00 €	3.173,33 €	38.080,00 €	3.173,33 €	38.080,00 €	3.173,33 €	38.080,00 €
Licenciado en INEF	2.040,00 €								2.040,00 €	24.480,00 €	2.040,00 €	24.480,00 €
Nutricionista	498,67 €	1.496,00 €	498,67 €	5.984,00 €	498,67 €	5.984,00 €	498,67 €	5.984,00 €	498,67 €	5.984,00 €	498,67 €	5.984,00 €
Tester de software 1	272,00 €		272,00 €	3.264,00 €	272,00 €	3.264,00 €	272,00 €	3.264,00 €	272,00 €	3.264,00 €	272,00 €	3.264,00 €
Tester de software 2	272,00 €								272,00 €	3.264,00 €	272,00 €	3.264,00 €
(CPO) Director de producto	1.360,00 €	8.160,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €
Total departamento de calidad y producto		19.176,00 €		63.648,00 €		63.648,00 €		63.648,00 €		91.392,00 €		91.392,00 €

Operaciones	Coste mensual	Fases										
		Desarrollo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Costes periodo	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año	Coste mes	Coste año
Departamento comercial												
Asesor comercial grandes cuentas.	3.060,00 €	9.180,00 €	3.060,00 €	36.720,00 €	3.060,00 €	36.720,00 €	3.060,00 €	36.720,00 €	3.060,00 €	36.720,00 €	3.060,00 €	36.720,00 €
Asesor comercial online.	2.720,00 €		2.720,00 €	32.640,00 €	2.720,00 €	32.640,00 €	2.720,00 €	32.640,00 €	2.720,00 €	32.640,00 €	2.720,00 €	32.640,00 €
(CFO) Director financiero y comercial.	1.360,00 €	8.160,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €
Total departamento comercial		17.340,00 €		85.680,00 €		85.680,00 €		85.680,00 €		85.680,00 €		85.680,00 €
Departamento Administración y Financiero											- €	- €
Oficial administrativo	2.040,00 €		2.040,00 €	24.480,00 €	2.040,00 €	24.480,00 €	2.040,00 €	24.480,00 €	2.040,00 €	24.480,00 €	2.040,00 €	24.480,00 €
(COO) Director de Operaciones y administracion	1.360,00 €	8.160,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €	1.360,00 €	16.320,00 €
Total departamento Administración y financiero		8.160,00 €		40.800,00 €		40.800,00 €		40.800,00 €		40.800,00 €		40.800,00 €
Departamento Marketing												
Agencia externa de comunicación y Marketing	2.500,00 €	7.500,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €
Presupuesto acciones de marketing	1.000,00 €	3.000,00 €	1.000,00 €	12.000,00 €	1.300,00 €	15.600,00 €	1.950,00 €	23.400,00 €	3.900,00 €	46.800,00 €	9.750,00 €	117.000,00 €
Total departamento de marketing		10.500,00 €		42.000,00 €		45.600,00 €		53.400,00 €		76.800,00 €		147.000,00 €
Total Fitme		166.177,74 €	38.664,29 €	463.971,48 €	35.767,62 €	429.211,48 €	36.933,62 €	443.203,48 €	44.308,16 €	531.697,88 €	50.901,20 €	610.814,36 €





12. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

ÍNDICE

Estructura de capital: fondos propios y endeudamiento	3
Modelo de financiación	3
Financiación de necesidades puntuales de tesorería	4
Política de reparto de beneficios	6

▶ Plan **Economico-Financiero**

▶ Estructura de capital: **fondos propios y endeudamiento**

Para hacer frente a las necesidades de financiación dentro del proyecto FITME, proponemos dos vías básicas para la obtención de recursos suficientes que nos permitan afrontar el proyecto con un desahogo justo y lógico.

Como resumen:

Nuestro proyecto a partir de la proyección realizada sobre la cuenta de resultados y el balance de situación necesita para poder desarrollarse según nuestras indicaciones una **inversión financiera de 465.000,00 euros**, que pretendemos conseguir del siguiente modo:

- ▶ Aportación de los socios de fondos propios en la constitución de la sociedad por importe de 250.000,00 euros, cuya distribución explicamos en el siguiente apartad
- ▶ Los otros 215.000,00 euros pretendemos conseguirlos a través de financiación ajena.

Con estos fondos pretendemos:

- ▶ Financiar el desarrollo de las aplicaciones informáticas durante el primer año, así como el posterior mantenimiento durante los siguientes años.
- ▶ Cubrir las necesidades de liquidez a corto plazo generado por las tensiones de tesorería durante los dos primeros años.
- ▶ Hacer frente a las necesidades financieras en la constitución y el desarrollo de la empresa.

▶ Modelo de **financiación**

Como fuentes de financiación para nuestro proyecto hemos buscado dos vías a través de dos entidades distintas con las que dos de los socios mantienen una estrecha relación.

Con Caixabank tenemos concedido un préstamo ICO emprendedores con garantía hipotecaria, por valor de 140.000,00 euros. Las condiciones de este préstamo básicamente se resumen:

Tipo de interés del 6%

Plazo de amortización de cinco años, con un año de carencia inicial donde sólo pagaremos intereses y cuatro años de amortización.

Garantía: vivienda de los padres de uno de los socios, D. Israel Alonso Arranz. La vivienda está situada en calle Torrelaguna num.17 en el municipio de Las Rozas de Madrid, actualmente libre de cargas. Mantiene 110 m2 utiles y la sociedad VALTECNIC S.A. la valora en 287,000 euros para el mercado hipotecario.

Como garantía adicional para la concesión de la operación nos han solicitado el aval de cada uno de los socios.

Como segunda fuente de financiación bancaria y gracias a la estrecha relación de la familia de uno de los socios, hemos conseguido una financiación mediante préstamo personal a cinco años por valor de 75.000,00 euros con el banco Sabadell, gracias a una línea del BEI (Banco Europeo de Inversion).

El tipo de interés es eminentemente superior, situándose en el 9%, y los pagos se realizarán desde el principio en cuota mixta de capital e intereses.

Hemos conseguido que la financiación nos la concedieran sin mayor garantía que la de los propios socios. Debemos tener en cuenta que la familia de D. Guillermo Sanz trabaja con la oficina bancaria de pymes del Sabadell en San Sebastián de los Reyes desde hace muchos años y gracias a ello hemos conseguido estas excelentes condiciones.

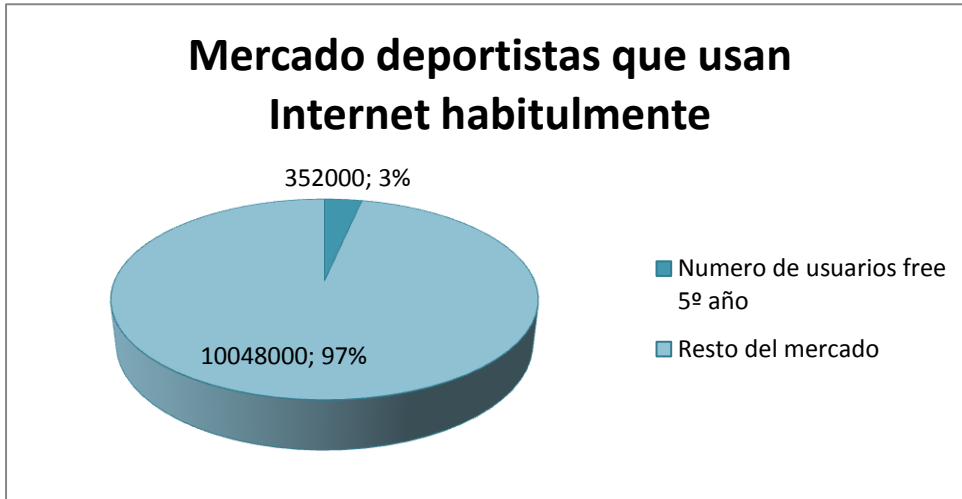
▶ Financiación de necesidades **puntuales de tesorería**

No tenemos previstas elevadas tensiones de liquidez en nuestra tesorería, aunque de ser necesario disponemos de otro inmueble que otro de los socios podría aportar como garantía para contratar una cuenta de crédito con garantía hipotecaria en caso de ser necesaria.

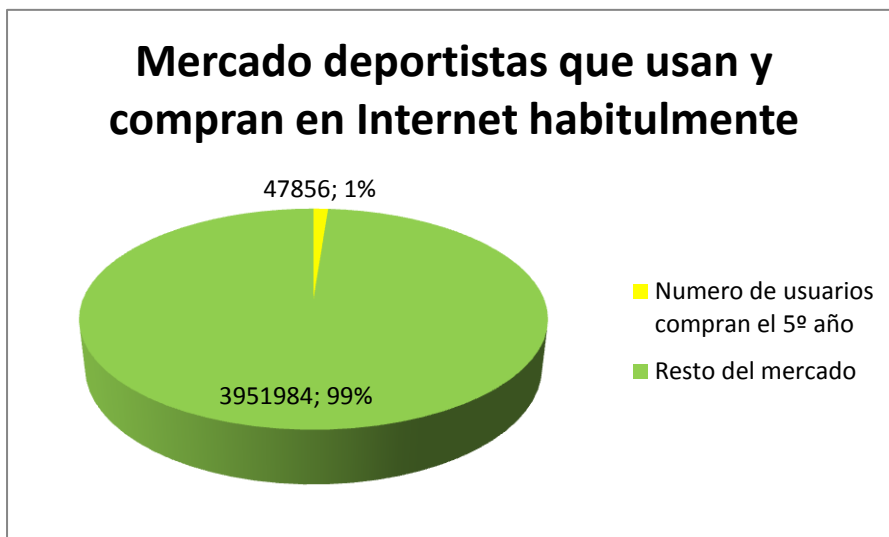
Confiamos en el desarrollo positivo de nuestro proyecto y partiendo de unas previsiones que podemos calificar como muy conservadoras, tenemos previsto que durante el primer año logremos alcanzar una cifra de negocio inicial de 466.032,00 euros.

Adjuntamos copia de los cuadros del calculo de ingresos y las cuotas de mercado sobre las que partimos en nuestro estudio de viabilidad del proyecto.

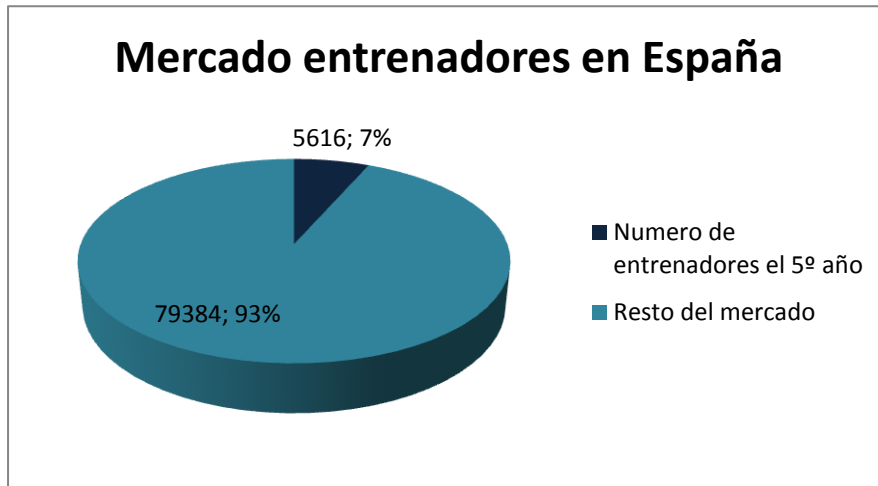
Personas que hacen deporte y usan internet habitualmente.



Personas que hacen deporte, usan y compran en internet habitualmente.



Entrenadores de las diversas modalidades que trabajan en España



Año	Usuarios Freemium	Usuarios Premium	Entrenadores	Margen sobre ventas				Margen sobre ventas anuales	Ventas totales
				Ventas articulos deportivos	Publicidad	Cuota usuarios premium	Cuota entrenadores		
1	22000	880	1040	0,00 €	0,00 €	71.301,82 €	123.768,60 €	195.070,41 €	466.032,00 €
2	44000	1760	2080	70.400,00 €	13.200,00 €	142.603,64 €	247.537,19 €	473.740,83 €	1.578.864,00 €
3	88000	3520	3120	140.800,00 €	26.400,00 €	285.207,27 €	371.305,79 €	823.713,06 €	3.007.968,00 €
4	176000	7040	4680	281.600,00 €	52.800,00 €	570.414,55 €	556.958,68 €	1.461.773,22 €	5.791.296,00 €
5	352000	14080	5616	563.200,00 €	105.600,00 €	1.140.829,09 €	668.350,41 €	2.477.979,50 €	11.043.456,00 €

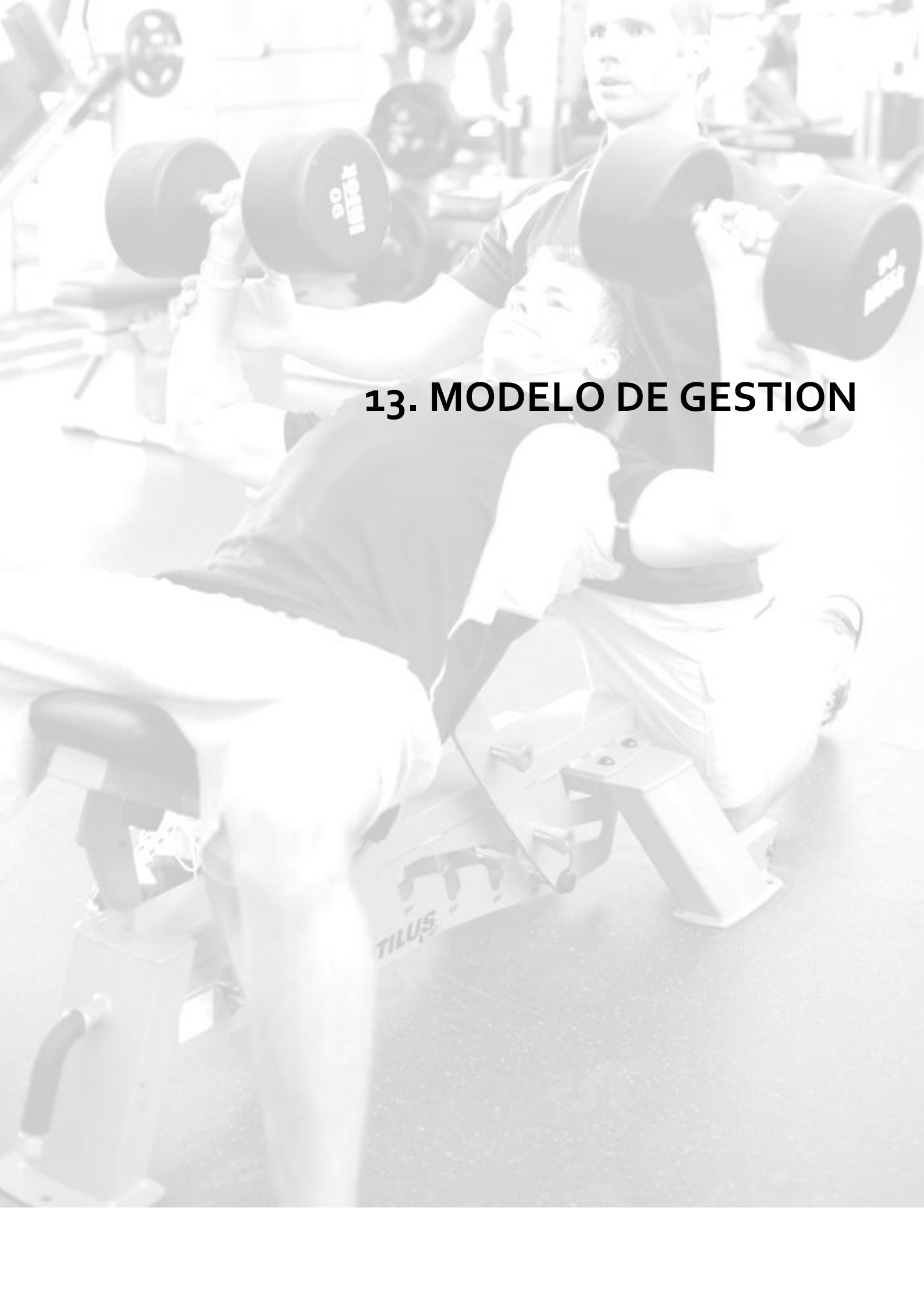
Por lo tanto, con el fin de cubrir cualquier contingencia financiera y de liquidez que pudiera surgirnos nos reservamos la posibilidad de constituir la cuenta de crédito.

▶ Política de reparto de beneficios

Como política de reparto de dividendos entre los accionistas proponemos, siempre con la aprobación del consejo de administración de la empresa formado por los cuatro socios accionistas principales, el reparto de dividendos una vez al año por el importe correspondiente al 50% del beneficio neto del ejercicio inmediatamente anterior al del reparto de los beneficios.

Este reparto de dividendos se realizará con el acuerdo de los socios siempre que la sociedad no tenga necesidades financieras para la inversión o desarrollo de nuevos proyectos, quedando pendiente en este caso la aprobación del reparto de dividendos supeditada a la aprobación por unanimidad de todos los socios.





13. MODELO DE GESTION

ÍNDICE

KPI's	3
Aspectos más importantes del negocio	4
Asignación de responsables	5
Procesos y procedimientos de seguimiento y gestión	6

▶ modelo de gestión

En la presente sección se detalla ampliamente sobre los aspectos y procedimientos clave del modelo de negocio sobre los que poner especial atención, ya que el éxito del proyecto se basa en gran medida en una exitosa gestión de los mismos.

Indicadores clave (KPI's) como la Tasa de usuarios Premium, el coste de adquisición de clientes de E-Commerce, el nº de descargas de nuestras apps en los “markets” para móviles, el control del gasto o el volumen de ventas nos servirán para medir el estado del negocio en función de los objetivos estratégicos. Cualquier desviación observada de los mismos nos permitirá tomar decisiones concretas de forma temprana.

▶ KPI's

Debido a la naturaleza digital del negocio los KPI's identificados podrían clasificarse en dos grandes grupos: por un lado los indicadores puramente de negocio (o financieros) y por otro los indicadores de producto.

KPI's financieros



- ▶ Coste de adquisición de cliente premium
- ▶ Coste de adquisición de cliente E-Commerce
- ▶ Volumen de ventas / tiempo
- ▶ Volumen de gastos / tiempo
- ▶ Volumen de beneficios / tiempo
- ▶ Ticket medio

KPI's producto



- ▶ Nº de usuarios
- ▶ Tasa de usuarios Premium
- ▶ Tasa de conversión E-Commerce
- ▶ Tiempo de permanencia medio en web

- ▶ Tasa de rebote
- ▶ N° de páginas visitadas
- ▶ N° de Blogs
- ▶ N° de Artículos
- ▶ N° de Desafíos creados
- ▶ N° de puntos totales otorgados
- ▶ N° de puntos / usuario
- ▶ N° de descargas App
- ▶ N° de entrenadores
- ▶ N° de planes entrenamiento online
- ▶ N° de planes entrenamiento online / deporte
- ▶ N° de anuncios
- ▶ N° de anuncios / provincia
- ▶ N° de anuncios / deporte
- ▶ Nota media SEOmoz posicionamiento en buscadores
- ▶ Ranking Alexa

KPI's de calidad



- ▶ N° de incidencias
- ▶ Tasa de incidencias solucionadas
- ▶ Tiempo medio de suscripción / usuario premium
- ▶ Tiempo medio de suscripción / anuncio
- ▶ Valoración de la App

▶ Aspectos más importantes **del negocio**

Los aspectos más importantes del negocio de Fitme son indudablemente los usuarios y los entrenadores. Por un lado los usuarios, sin hacer distinción entre clientes Free (aquellos con suscripción gratuita) y clientes Premium (aquellos con cuenta Premium), son la verdadera base del negocio.

Captación de usuarios

El modelo Freemium tiene como finalidad la utilización de la plataforma por un gran volumen de usuarios. A mayor volumen de usuarios gratuitos mayor serán las posibilidades de acceder a usuarios Premium. Como efecto colateral del volumen de usuarios en la plataforma será el interés de los entrenadores por unirse a la misma mejorando así enormemente su visibilidad ante el segmento de clientes al que se dirijan.

Captación de entrenadores

Al igual que los entrenadores acuden a la llamada de una plataforma que les ofrece ampliar su mercado y sus ingresos los usuarios también sufren un efecto llamada, motivado por una amplia oferta de servicios de entrenamiento y por el abanico de opciones de nuestra plataforma (planes free, entrenamiento profesional low cost, entrenamiento presencial, competición, información de blogs de usuarios, eventos deportivos, etc.)

Fidelización de usuarios y entrenadores

No todo consiste en conseguir un gran número de usuarios y un amplio abanico de entrenadores. Otra de las claves del éxito es la fidelización de ambos. Mantener unos niveles de fidelidad constantes, además de ser un indicador objetivo de cumplimiento de expectativas y satisfacción, se traduce, si se mantienen altos niveles de captación, en un crecimiento exponencial de ingresos por suscripción y ventas.

Para conseguir estos altos niveles de fidelización en Fitme deseamos poner el foco en la mejora constante de nuestro servicio, un excelente servicio de atención al cliente y premios a la fidelidad (descuentos, promociones, mejor posicionamiento en listados, etc.)

▶ Asignación de responsables

Indicadores clave	Responsable	Departamento
KPI's de producto	Jorge Miguel Margenta	Departamento de Desarrollo
KPI's de negocio	Israel Arranz	Departamento Financiero
KPI's de calidad	Fernando Benito	Departamento de Calidad

Procesos clave	Responsable	Departamento
Captación de usuarios	Israel Arranz	Departamento Comercial
Captación de entrenadores	Israel Arranz	Departamento Comercial
Fidelización de stakeholders	Fernando Benito	Departamento de Producto

▶ procesos y procedimientos de seguimiento y gestión

KPI's financieros

Se establecerá un seguimiento semanal de los KPI's financieros o de negocio para lo cual se configurarán los principales indicadores a controlar en el sistema ERP de la compañía de forma que cada semana el responsable del área dedique 2 horas al estudio de los KPI's para comprobar desviaciones sobre lo estimado, reacciones (positivas o negativas) a estrategias de marketing o mejoras de producto, estado actual de la empresa en el plano financiero, etc.

KPI's de producto

El seguimiento de los KPI's de producto requiere un control exhaustivo. Para ello se dedicarán 3 horas semanales de recursos al control y gestión de los mismos. Las herramientas que se utilizarán para ello serán las siguientes:

- ▶ Google Analytics
- ▶ SEOmoz
- ▶ Backend (Sistema de administración) de la plataforma web

KPI's de calidad

Los indicadores de calidad son de vital importancia para ofrecer un buen servicio a clientes (usuarios y entrenadores), mantener altos niveles de satisfacción y competitividad y permitirnos mejoras cíclicas del producto y servicio en el tiempo. Para ello se dedicará al menos una hora semanal para el estudio y control de sus indicadores, así como para identificar focos de desviaciones (positivas o negativas).

Para gestionar los indicadores que reflejan posibles incidencias se requiere la instalación y configuración de un sistema de incidencias de producto. Estas incidencias serán comunicadas por los clientes a través de un formulario de soporte (estudiamos en el futuro disponer de servicio de chat). Este formulario estará comunicado con el sistema de incidencias abriendo automáticamente un ticket de soporte que será asignado a un desarrollador.

El tiempo medio de suscripciones será monitorizado a través del cuadro de mando del sistema de Big Data y la valoración de las apps móviles será chequeado a través de la administración de las cuentas de Google y Apple.

Captación de usuarios

El proceso de captación de usuarios se realizará de diversas maneras. Ejemplos de algunas de ellas podrían ser:

- ▶ Invitando a un amigo de forma que ambos obtengan un descuento importante
- ▶ Acciones en redes sociales (concursos, encuestas, promociones, etc.)
- ▶ Patrocinio de competiciones deportivas realizando al registro a través de la plataforma
- ▶ Acuerdos de colaboración con franquicias de gimnasios (Holiday Gym y similares)

La gestión de estas actividades se realizará a través del sistema de estadísticas del backend de la plataforma. La forma de recoger desde donde se realiza el input del momento de la verdad en el que el usuario decide darse de alta será a través de una pregunta en el formulario de alta.

Captación de entrenadores

Las actividades de captación de entrenadores serán llevadas a cabo por el departamento comercial de la compañía. Este departamento incluye personal dedicado a la captación de grandes cuentas vía visitas presenciales (a federaciones, franquicias de gimnasios, clubs deportivos, etc.) y personal dedicado a la realización de acciones comerciales de captación telefónica y online.

El seguimiento y control de estos procesos se registrará en el CRM de la compañía, siendo responsable de su control semanal Israel Alonso como Responsable Comercial.

Fidelización de clientes

Las tareas de fidelización de clientes serán responsabilidad del Departamento de Calidad, con Fernando Benito como responsable del mismo. Campañas de emailing, descuentos y promociones serán segmentadas gracias al sistema de big data de la plataforma ofreciendo a cada cliente (entrenador o usuario) una serie de ventajas acorde a su CLV (Customer Lifetime Value).

La gestión de los procesos de fidelización se realizará de forma mensual por el Departamento de Calidad, el cuál recogerá las estadísticas de los niveles de fidelización y clasificará los clientes en segmentos según su CLV con el objetivo de acordar en conjunto con el Departamento de Marketing las acciones a realizar para cada segmento.





14. PLAN DE CONTINGENCIA

ÍNDICE

Tabla de riesgos	4
Posibles causas.....	5
Medidas de prevención y de contingencia	6

Plan de Contingencia

Este plan contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de fitme en caso de una incidencia grave y repentina.

▶ Tabla de riesgos

RIESGO	DESCRIPCIÓN
Perdida de personal clave	La pérdida de una persona clave en la empresa tiene un impacto significativo en las operaciones comerciales y los empleados, especialmente si dicha persona trabaja en equipo.
Perdida de información	La pérdida definitiva de información clave de la base de datos de fitme afecta al correcto funcionamiento de la plataforma, pudiendo incluso dejarla inoperativa. También afecta de manera importante a los usuarios.
Pérdida masiva de usuarios	Que el acceso a fitme por parte de sus usuarios descienda notoriamente y de forma rápida.
Robo de información confidencial	El robo de información personal tanto de las características de los usuarios como de sus métodos de pago.
Caída de la web	Que la experiencia del usuario se vea interrumpida debido a la incapacidad de acceder a la plataforma online de forma total o parcial, así como el que la respuesta de la plataforma sea lenta e impracticable.

▶ Posibles causas

RIESGO	CAUSAS DETECTADAS
<p>Perdida de personal clave</p>	<p>Las principales causas potenciales identificadas y a prevenir son las de descontento por parte de la persona por las condiciones laborales o la dirección de la compañía, así como el ambiente laboral y los conflictos internos.</p> <p>Las causas que no se pueden prevenir son principalmente las personales o las externas a fitme.</p> <p>Asegurar que la gran responsabilidad y conocimiento de la persona que se marcha pueda ser sustituida.</p>
<p>Perdida de información</p>	<p>La pérdida de información clave intencionada (empleados, personas con acceso a esta información o hackers), por errores humanos o por malfuncionamiento de algún competente físico del sistema IT.</p>
<p>Pérdida masiva de usuarios</p>	<p>El principal acontecimiento por el que se puede producir una fuga de usuarios y entrenadores es la aparición de un competidor que ofrezca mejor servicio o ventajas económicas sobre el nuestro.</p>
<p>Robo de información confidencial</p>	<p>El robo de información clave por empleados, personas con acceso a esta información o hackers buscando notoriedad, revancha o lucrarse usando los datos para beneficio propio o venta a la competencia.</p>
<p>Caída de la web</p>	<p>Sabotaje humano o malfuncionamiento técnico del sistema de alimentación de los servidores, de la red o del propio sistema donde se aloja la información.</p>

► Medidas de **prevención** y de **contingencia**

RIESGO**MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTINGENCIA****Perdida de personal clave**

Para asegurar que la gran responsabilidad de la persona que abandona la empresa es asumida rápidamente y el conocimiento no se pierde, todo el personal clave de fitme ha de identificar una persona a la cual prestar el entrenamiento necesario para sucederle en caso de que ocurra lo inesperado.

Perdida de información

Se llevara una política de backups de datos clave de forma diaria. Además se dispondrá de un sistema de recuperación de todas las funcionalidades con estos datos de forma que la máxima información que pueda ser perdida sea la de las últimas 24 horas.

Pérdida masiva de usuarios

Se hará una revisión semanal del estado de la competencia y de sus ofertas, de forma que se pueda contar con información suficiente para contrarrestar la fuga de usuarios y entrenadores con medidas de incentivación y fidelización.

Robo de información confidencial

Los datos se tratarán confidencialmente y con el nivel de protección e encriptación que exige la Ley.

Se designara a una persona como responsable de la supervisión y control de dichos datos.

Además se contara con un control de acceso limitado y se llevara a cabo una concienciación de las sanciones por robo de datos entre los empleados.

Caída de la web

El sistema IT contara con un pool de servidores que en caso de la caída de uno de ellos, al existir duplicidad de equipos, se puede seguir con un funcionamiento normal.

En el caso de un error local en el suministro de energía, dicho pool de servidores, al estar localizado en diferentes puntos geográficos, podrá funcionar de forma ininterrumpida.





15. PLAN DE DESARROLLO

ÍNDICE

Diversificación de actividades	4
Expansión geográfica	4

Plan de Desarrollo

En fitme creemos que podemos triunfar en un gran mercado, manteniendo una estructura mínima y ofreciendo un gran margen.

Existe la posibilidad de que fitme se enfrente a un crecimiento muy fuerte, internacionalizándose y haciendo crecer beneficios, nuestra idea es que esto no implique reinvertir en infraestructura o desarrollos web al mismo nivel que aumentan dichos ingresos.

► Diversificación de actividades

Fitme puede no nacer con una oferta perfecta. La versión inicial cubre los servicios descritos en los diferentes documentos del proyecto. Este es realmente un negocio que ha de establecerse y evolucionar a lo largo del tiempo en función de las nuevas oportunidades que se vayan detectando. Debido a la novedad del mismo y a la temprana edad de este negocio la forma que tomara en el futuro vendrá dirigida por la evolución de las necesidades y comportamientos de sus usuarios, ya sean detectadas a través de los datos guardados o a través de feedback.

Por este motivo se antoja indispensable el tener los mecanismos necesarios para detectar estos deseos, oportunidades o áreas de mejora que surjan de forma continua asegurando que la rigidez de fitme es la menor posible desde el principio.

La logística física es algo que no consideramos nuestro negocio por lo que se intentará no entrar en ninguna actividad que requiera personal en nómina o producto directamente propio, en estos casos se hará una gestión online y se llegará a acuerdos para la distribución.

► Expansión geográfica

Fitme busca que cueste lo mismo tener mil usuarios que diez millones.

- No solo se prevee explotar nuevas actividades sino que además se prevee que el software este diseñado de forma escalable evitando tener que desarroyar nuevas funcionalidades partiendo de cero, por ejemplo, la implementación de un nuevo idioma.

Así, el aumento de usuarios derivado de una popularización en otras zonas geográficas o el idioma no serian ningun problema. Los costes derivados de este aumento de usuarios solo se verian reflejados de forma notoria en el departamento de calidad donde es necesario tener más personas dando soporte a los nuevos usuarios.

En el caso de que se habran sedes de fitme en otros países se creara un manual de operaciones sistematizando los procesos de éxito basados en la experiencia desarrollada en España, que permita no caer en errores ya aprendidos.

La estrategia para escoger los mercados en los que introducirse sera en parte facilitada por el propio conocimiento que aporta el ser un negocio online en el que puedes saber desde donde te visitan y potenciar la plataforma en estos mercados.

Ejercicio físico en el mundo

El siguiente mapa muestra el nivel de ejercicio físico por países, siendo los colores claros los de mayor actividad física y los oscuros donde hay una actividad insuficiente.

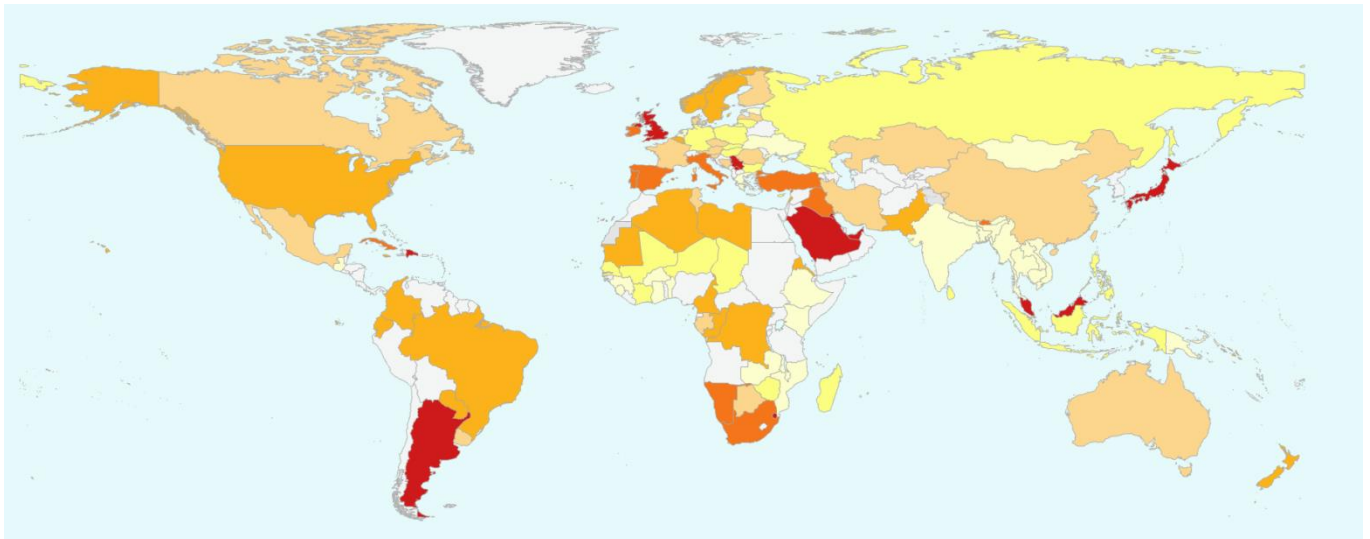


Figura 1: Physical inactivity, 2008 - by World Health Organization

Número de internautas en el mundo

El siguiente mapa muestra el número de internautas por países (no el porcentaje de penetración), siendo los países de color oscuro los que ofrecen mayor número de personas conectadas.

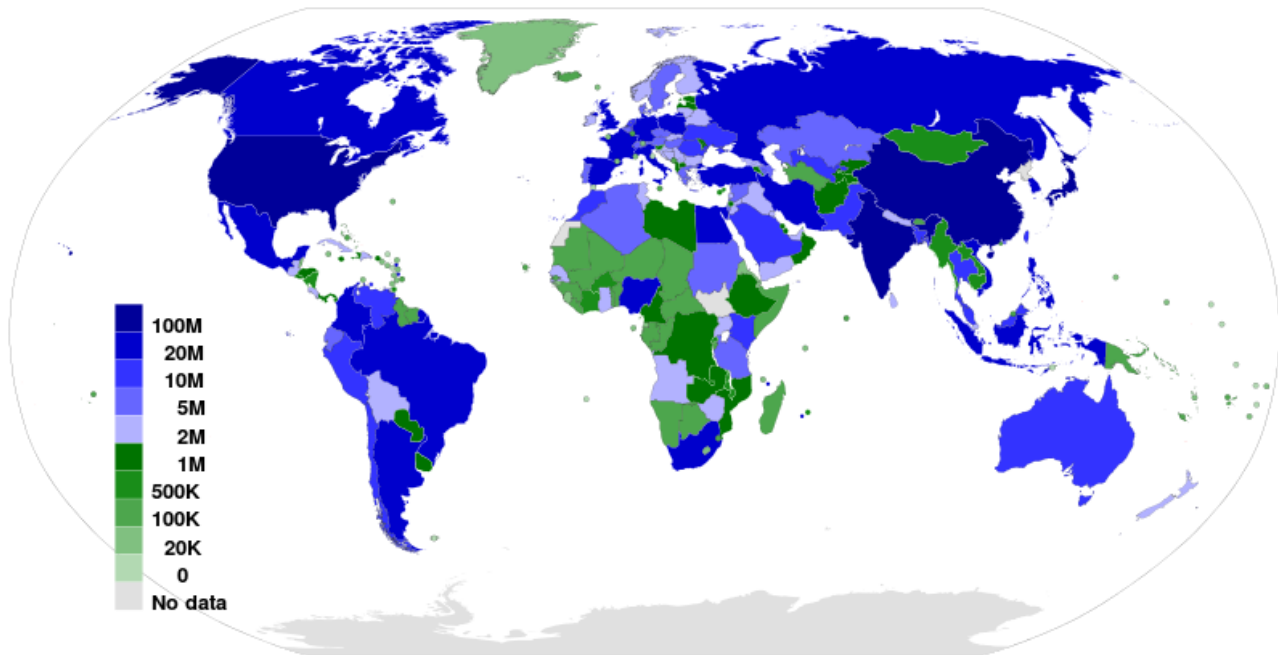


Figure 2: Number of Internet users, 2012 - by International Telecommunications Union

Conclusiones

Dos países que a priori muestran las condiciones más favorables para introducir fitme, teniendo en cuenta el ejercicio físico, el número de usuarios de internet, la cercanía geográfica y la escasa competencia que a priori se ha detectado son:

Francia – Competencia: No se ha encontrado

Holanda – Competencia: <http://www.ideafit.com/> base de datos de entrenadores con su localización





Nuevos tiempos.
Nuevas formas de entrenar.



Jorge Miguel Margenta
Fernando Benito Aranzana
Guillermo Sáenz Navarro
Israel Alonso Arranz





Contenido

- 04 De un vistazo
- 06 Equipo
- 07 Claves del negocio
- 08 Entorno
- 09 Competencia
- 10 Mercado y demanda
- 11 Clientes
- 12 Objetivos estratégicos
- 13 Propuesta de Valor
- 14 Modelo de negocio
- 15 Plan comercial
- 16 Plan de Operaciones
- 17 Plan de Recursos
- 18 Plan Economico
- 19 Plan de Gestión
- 20 Plan de Desarrollo
- 21 Plan de Contingencia

De un vistazo

Oportunidad

62 %

Usuarios asiduos de Internet

83 %

Interesados en hacer deporte

40%

De ellos compra online

26 %

Desempleo en españa

40 %

Entrenadores a tiempo parcial

13 %

Entrenadores no asalariados

Mercado

735 millones de euros

9,6 millones de personas

Idea



Revolucionar el entrenamiento profesional y la práctica deportiva acercando a los profesionales independientes al público objetivo a través de Internet y los dispositivos móviles.



Crear un marketplace en el que, por un lado los profesionales ofrecen su producto a usuarios finales, a través de planes de entrenamiento o publicitando sus clases presenciales. Por otro, los mayoristas o marcas ofrecen su catálogo con descuentos en su tienda online



Ser la red social del entrenamiento y deporte. Fitme pretende ser al deporte y el entrenamiento lo que LinkedIn es al trabajo.

¿Que ofrecemos a nuestros clientes?

A los usuarios

- Entrenar online o clases presenciales
- Entrenar guiado por profesional
- Ahorro de costes y flexibilidad
- Comunidad de gente con sus intereses
- Obtención de puntos por tu esfuerzo
- Competir en desafíos contra usuarios
- Mejora de posiciones en los rankings
- Canjeo de puntos por descuentos

A los entrenadores

- Publicar planes de entrenamiento online con una sencilla herramienta
- Anunciar sus servicios presenciales
- Entrenar a sus propios clientes
- Escoger sus horarios
- Comunicarse con ellos online
- Aumentar sus ingresos
- Aumentar su reputación



OBJETIVOS ECONÓMICOS



Inversión necesaria

250.000 € + 215.000 €
Fondos propios Fondos externos

Uso de fondos

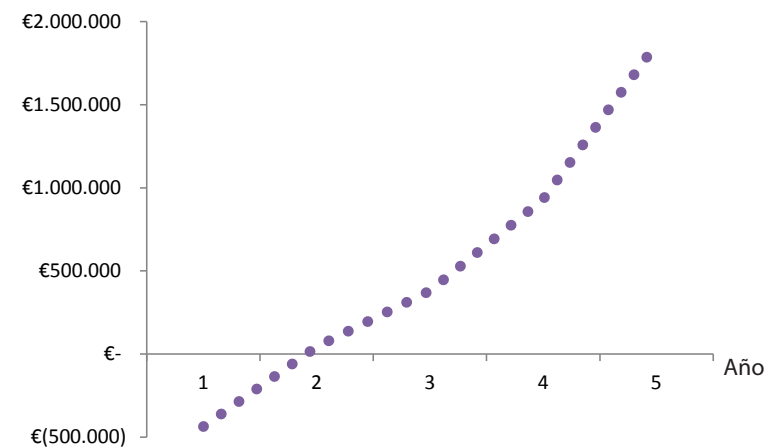
- Financiar el desarrollo de las aplicaciones el primer año.
- Cubrir las necesidades de liquidez a corto plazo generado por las tensiones de tesorería durante los dos primeros años
- Necesidades financieras en la constitución y el desarrollo de la estructura de la empresa

Rendimientos al 5º año

967.000€
VAN

34,3%
TIR

Break-even



Equipo

Los cuatro socios fundadores de la idea nos conocemos en la EOI Business School, mientras cursamos el MBA Part Time en dicha escuela. Fitme nace como idea para un plan de negocio entre otras 10 ideas recogidas en varias sesiones brainstorming realizadas por el grupo. Desde los primeros momentos de su concepción Fitme se corona como la idea que más motiva al grupo por su potencial además de ser la que mejor encaja en las habilidades y background de los miembros del equipo.

A continuación se describe a los miembros del equipo, apuntando edad, formación, experiencias laborales destacadas y aficiones deportivas.



Fernando Benito

- ★ 31 años
- ★ MBA
- ★ Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos
- ★ Jefe de Producción en Acciona (7 años)
- ★ Adicto al running y deportes de montaña

Calidad

Producto



Jorge M. Margenta

- ★ 28 años
- ★ MBA
- ★ Diplomado en Empresariales
- ★ Técnico en Desarrollo de Software
- ★ Consultor Web Freelance
- ★ Emprendedor en Mímicaweb
- ★ Apasionado del fútbol, la natación y el pádel

IT

Marketing



Guillermo Sáenz

- ★ 25 años
- ★ MBA
- ★ Ingeniero Industrial
- ★ Project Coordination en UPM
- ★ Descarga adrenalina mediante su afición al skydiving

Operaciones

Comercial



Israel Alonso

- ★ 40 años
- ★ MBA
- ★ Licenciado en Económicas
- ★ Licenciado en Gestión Comercial y Marketing
- ★ Director de Área de Negocio de La Caixa
- ★ Fútbol, el pádel y la música

Administración

Finanzas

Claves del negocio



Misión

“ *Hacer más accesible el entrenamiento profesional y la práctica deportiva acercando a profesional y deportista a través de una comunidad digital.* ”

Innovación

La plataforma que se pretende crear sería la primera en el mercado que de un modo sencillo e intuitivo, a la par que divertido mide el estado de forma del usuario y centra sus objetivos para presentarle unos paquetes de suscripción. Por otro lado facilita mucho a los deportistas y a los entrenadores la posibilidad de contactar.

Además debido al uso del Big Data podemos conocer los gustos deportivos y costumbres de nuestros usuarios y podemos segmentarlos de manera muy efectiva, de forma que en el marketplace les podremos ofrecer los productos que mejor se adecuen a sus preferencias.

Tamaño e Internacionalización

El tamaño de este negocio no tiene límites puesto que si el modelo online funciona en España, podría implantarse en países de Sudamérica y Europa, además de poder alcanzar el mercado norteamericano (en caso de no contar con competencia demasiado fuerte). Como se ha comentado en anteriores párrafos las posibilidades de escalabilidad son múltiples y numerosas, lo que amplía la posibilidad del negocio fuera de nuestras fronteras.

Sostenibilidad

Al ser un mercado al alza los ingresos irán de menos a más. Si a esto sumamos que no existe ningún competidor a nivel de plataforma que reúna todo lo que se pretende abarcar en el modelo la sostenibilidad parece asegurada. Además las múltiples posibilidades de escalabilidad, tales como abrir tiendas o centros especializados, aplicación para SmartPhone, red social dedicada al deporte y nutrición, tiendas online de artículos de gimnasia rebajados, asociaciones con apps dedicadas al deporte como Nike+, RunTastic, etc.

Tecnología

A nivel tecnología el desafío es de complicación moderada puesto que el desarrollo de la plataforma, el núcleo de nuestro negocio, requerirá de un completo análisis y estudio. Una vez realizado este análisis se diseñaría un equipo de desarrollo para la misma.

Por otro lado es vital que estemos adaptados a las últimas tecnologías de smartphones, para garantizar la correcta compatibilidad de nuestra plataforma con los distintos aplicaciones deportivas que existen para estos dispositivos. Además se usarán tecnologías de Big Data, para realizar la gestión de los datos.



Entorno

Político

Vivimos un momento de crisis sociales y de valores, bajo la densa niebla de la corrupción que afecta a gran parte de las instituciones, afectando a todos los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

Esta situación política crea cierta inquietud y claramente dificulta la inversión extranjera en nuestro país, debido a la inseguridad jurídica que no permite crear unas condiciones adecuadas para el desarrollo de un marco de inversión estable y duradero.

Económico

Las dificultades económicas en materia de desempleo, sobretodo juvenil, están provocando una importante disminución de la contratación de entrenadores personales y profesionales del deporte. Del mismo modo ha disminuido el número de abonados a gimnasios y club deportivos que tendrán que buscar alternativas más baratas o efectivas.

Por todo lo anterior podemos afirmar que la difícil situación que actualmente afronta la económica española, más allá de ser una amenaza, puede ser una oportunidad para nuestro negocio, sabiendo desarrollar nuestras ventajas en una economía de ahorro.

Social

En los últimos años se ha producido un crecimiento notable en el nivel cultural de la sociedad. Esto ha propiciado la elevada explosión en las líneas de acceso a internet y de terminales móviles que van a ser la base del consumo de nuestro plan de negocio.

Un pequeño obstáculo que podría surgir será a nivel del idioma en el que desarrollar nuestras aplicaciones. En España durante existen varias regiones (castellano, catalán, euskera, gallego) con diferencias culturales muy marcadas, donde el idioma pasa por ser la base de su distinción.

Debido al carácter global del negocio en el largo plazo el planteamiento pasa por tomar al castellano como lengua unificadora en nuestro país y estar abiertos a incorporar idiomas internacionales en una futura expansión.

Tecnológico

A nivel tecnológico y con los avances que se están produciendo en el desarrollo de complementos deportivos inteligentes disponemos de grandes aliados en el desarrollo de productos complementarios que van a integrarse en nuestro proyecto aportándole un gran valor.

Dentro de los diferentes productos complementarios destacamos gadgets de tracking de actividad física (pulsómetros, bandas, relojes, camisetas inteligentes, etc.), API's populares y abiertas (Nike+, RunKeeper, Fitbit, HealthGraph, etc.) o smartphones y apps deportivas.

Todo lo anterior, unido al mayor desarrollo del WIFI o la reciente irrupción del 4G hacen del momento tecnológico actual un marco perfecto para el desarrollo del negocio de Fitme.



Competencia



Webs de entrenamiento online

Trainido

Atractiva web y aplicación móvil. Es posible suscribirte a un plan de entrenamiento (poca variedad para escoger) y realizar el seguimiento online desde 30 euros / mes. No tiene tienda online, red social o gamificación.

Mipersonaltrainer

Algo más antiguo es este portal que ofrece servicios de entrenamiento desde 89 a 450 euros al mes. Posee tienda online.

Redes sociales

Xculpture

Con un número considerable de usuarios, esta red social gratuita permite a cualquier usuario publicar sus planes de entrenamiento y que otros los sigan. No está limitado a profesionales, no hay seguimiento del plan y es poco profesional.

Sports Factor

Mismo concepto que Xculpture, los usuarios publican entrenamientos y otros los siguen. Mismos inconvenientes. No es profesional, no hay seguimiento, no tiene competición.

Fitocrazy

200 millones de usuarios avalan su éxito como red social de entrenamiento basado en gamificación. Poca o nula presencia fuera de EEUU. Los entre-

Portales de anuncios

Generalistas

Gratuitos o de pago, son canales nada segmentados y masificados. *Milanuncios, Habitamos.com, Olx, PaginasAmarillas, QDQ, etc.*

Especializados

Gratuitos o de pago, son poco profesionales, poco usables y/o no se centran en el entrenamiento y deporte *Donprofesor, Losentrenadorespersonales, etc.*

Apps móviles

Con sinergias

Preferimos no considerarlos competencia ya que, al poseer APIs abiertas pueden integrarse en Fitme para permitirles a los usuarios de entrenamientos online utilizar su app favorita para entrenar. De esta manera aprovechamos su popularidad en beneficio de nuestro negocio.

Nike+, RunKeeper, HealthGraph, Fitbit, Loss it, etc.

Pura competencia

Por su modelo de negocio cerrado o usar otro concepto para entrenar.

Airfit, Endomondo, SportTracker, Adidas micoach, etc.



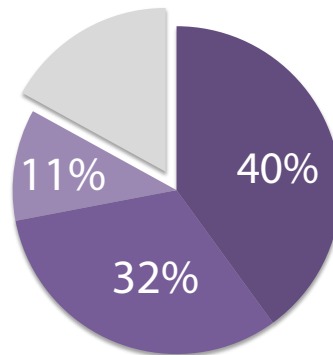
Mercado y Demanda

Mercado Potencial

- Practican deporte actualmente
- Ha practicado deporte anteriormente
- No lo ha practicado pero le gustaría
- No interesados en hacer deporte

39 millones de personas

2964 millones de € / año

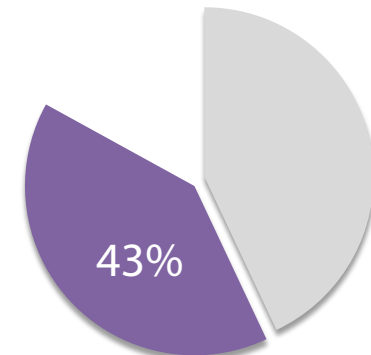


Mercado Accesible

- Usuario de Internet que han realizado compras online
- No usuario de Internet / no ha comprado online

9,6 millones de personas

735 millones de euros

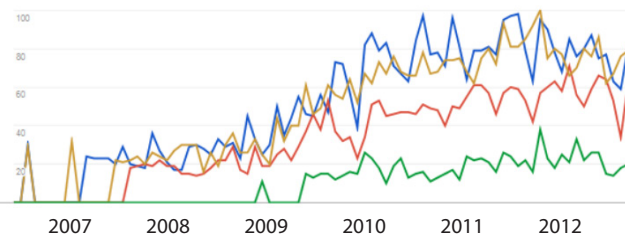


Mercado Objetivo

Nuestro público objetivo es todo aquel cuyas motivaciones estén comprendidas entre los diferentes segmentos estudiados en fitme, que engloban a la mayor parte de nuestro mercado accesible. (Ver pág. XX)

Demanda online

Tendencia en Google para búsquedas "entrenamiento"online"



Insights

- ★ El gasto medio anual por practicante es de 76 € anuales en servicios recreativos y clases.
- ★ 33,9% gastan en cuotas o abonos de club, gimnasios, etc., (gasto medio mensual 36,31€.)
- ★ 4,8% gastan en clases o cursos. (gasto medio anual de 252,30€)
- ★ 35,5% gastan en nutrición para la práctica (gasto medio mensual de 27,94€)
- ★ 9,3% gastan en tratamiento para dolencias deportivas (gasto medio mensual de 36,14€)
- ★ La actividad deportiva es cada vez mayor.
- ★ Se hace más deporte por su cuenta de forma "desinstitucionalizada" y sin fines competitivos.
- ★ Un 30% elige, en su tiempo libre, hacer deporte entre otras actividades.
- ★ Un 32,9% dedica su tiempo libre a Internet
- ★ Los hombres realizan más actividad física que las mujeres
- ★ El crecimiento de la actividad deportiva femenina de los últimos 10 años ha sido mayor en mujeres
- ★ Casi la totalidad coincide con que el deporte es una fuente de salud y ayuda a estar en forma.
- ★ Los que no hacen deporte no lo hacen porque no les gusta, por pereza o por edad.
- ★ La mitad de los españoles piensan que podrían perder kilos.
- ★ Un 21% dispone de los materiales necesarios para realizar ejercicios en su casa

Cientes



Fitme es la comunidad del entrenamiento y deporte donde profesionales y público se juntan. Por eso está dirigido tanto a profesionales del deporte que tengan licencia para dar clases deportivas como a los usuarios que deseen mejorar su forma física guiados por un profesional.

Usuarios

★ Cibersociales

Jóvenes entre 20 y 35 años, deportistas habituales y con uso intensivo de Internet y las redes sociales

★ Preparación competición / oposiciones

Jóvenes de 20 a 35 años con uso poco intensivo de Internet que tienen como objetivo prepararse para competiciones deportivas o para oposiciones.

★ Ejecutivos

De ambos sexos, 30 a 45 años, solteros con o sin hijos que buscan atención personalizada y horarios flexibles, compaginando con su jornada laboral.

★ Operación bikini

Principalmente mujeres, de 25 a 45 años que se apuntan de forma mayoritariamente online, unos meses antes de la llegada del verano para recuperar el aspecto físico.

★ Desplazados

Personas de cualquier edad que se encuentran desplazados de su lugar geográfico en el que buscan deportes en equipo, entrenar o actividades singulares.

★ Poco populares

Jóvenes entre 20 y 35 años, que buscan un entrenador de algún deporte poco popular entre la mayoría; por ejemplo clases de artes marciales oriental, cricket, capoeira, etc.

★ Gorditos

De ambos sexos, entre 25 y 50, con sobrepeso, cuya motivación se encuentra en perder peso, mayoritariamente buscando ayuda de forma no presencial.

Entrenadores

★ Aislados

Viven en zonas aisladas y encuentran en nuestra plataforma la forma perfecta para buscar clientes.

★ Entrenadores de deportes singulares

Encuentran en nuestra plataforma la forma perfecta para buscar clientes que quieran aprender un deporte que no es popular.

★ Entrenadores de deportes en equipo

Buscan clientes de características similares para unirse a sus clases.

★ Entrenadores 2ª fuente de ingresos

Disponen de un contrato a tiempo parcial o sacan tiempo para entrenar a sus propios clientes

★ Entrenadores que busquen notoriedad

Buscan aumentar su visibilidad y su reputación siendo miembros influyentes de una comunidad y atrayendo buenos comentarios de clientes.



Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos a 5 años son los siguientes:

Variables

20 €/año

Gasto medio en compras / usuario

4%

Tasa de usuarios Premium

Crecimiento usuarios

	Año 1	Año 3	Año 5
Free	22.000	88.000	352.000
Premium	880	3.520	14.080

Entrenadores

	Año 1	Año 3	Año 5
Nº Entren.	1040	3120	5616

Beneficios E-commerce

	Año 1	Año 3	Año 5
Ventas	0	140.800	563.200

Margen sobre ventas

	Año 1	Año 3	Año 5
Margen	195.000	823.713	2.477.000



Propuesta de Valor



Entrenamiento Online

★ Para el Usuario

Al alcance de su ratón tiene gran variedad de tipos de planes de entrenamiento y de entrenadores, perfectamente clasificados y valorados. Puede escoger realizar cualquier entrenamiento por sí mismo, sin seguimiento profesional, o pasarse a Premium y estar en contacto con su entrenador. El usuario recibirá puntos por su esfuerzo, mejorando de nivel y subiendo en los rankings. Con estos puntos podrá participar en desafíos en la comunidad y ganar jugosos descuentos en la tienda online.

E-commerce

★ Para el Usuario

Comprar con descuento canjeando puntos, recibir sugerencias mientras navega de productos en base a sus gustos o deporte que realice, recibir ofertas personalizadas al mail, premios a su fidelidad como usuario, etc. son algunas de las ventajas que ofrece crear nuestra plataforma sobre un sistema de Big Data.

★ Para el Entrenador

De manera sencilla y gratuita podrá unirse a la plataforma y comenzar a publicar sus planes de entrenamiento en pocos clicks. Cuantos más cree a más clientes atraerá. Cada vez que un usuario se una a uno de sus planes éste ya será su cliente y comenzará la relación entrenador / cliente. Semanalmente mantendrá el contacto por mail o videoconferencia. Por este contacto y los resultados de sus planes será valorado pudiendo aumentar así su reputación en Fitme.

★ Para las Marcas / Mayoristas

Gracias al proceso de los datos con el sistema Big Data podremos ofrecer a cada cliente lo que necesita según sus gustos o costumbres. Esto nos da un potencial de ventas enorme y supone para las marcas un escaparate ante sus clientes ya segmentados. Esto además nos permitirá fuerza de negociación.

Entrenamiento presencial

★ Para el Usuario

Un mismo sitio web para todo el entrenamiento y el deporte. Gracias a la idea de Fitme encontrar donde dan clase del deporte que deseas practicar o el mejor entrenador para tus propósitos. Y lo encontrará de forma sencilla, clasificado por ciudad y provincia, por deporte, por precio o por valoración.

★ Para el Entrenador

Por fin los profesionales tienen un sitio en el que promocionarse directamente ante su público objetivo. Una comunidad, llena de usuarios deportistas en la que sus servicios estarán más visibles y donde anunciarse será altamente rentable.



Modelo de Negocio

Entrenamiento Online

Generación de ingresos: **Modelo Freemium**

En este modelo por suscripción los usuarios Premium han de subvencionar a los usuarios Free y pagar la estructura de costes de forma sostenible. Se dan ingresos negativos mientras que no se alcanza el volumen crítico.

Para evitar que un incremento importante en usuarios Premium lleve parejo un incremento importante en costes ha de implementarse el ratio de entrenadores/usuarios adecuado.

- ★ Canales: Apps y Web
- ★ Margen bruto: 33%
- ★ Costes directos: 66%
- ★ Período Cobro: 0 días
- ★ Período Pago: 30 días

Planes de Suscripción

- ★ Free: Gratis
- ★ Full: 29,95 €/mes
- ★ Pro: 69,95 €/mes

E-commerce

Generación de ingresos: **Intermediario a comisión**

Además de los servicios de entrenamiento el negocio incluye una tienda online de productos de terceros. En ella Fitme actúa meramente como intermediario a comisión. La operación de compra se realizará en el sitio web de Fitme y a final de mes se le transferirá la cantidad vendida de sus marca a cada empresa colaboradora.

- ★ Canal: Web
- ★ Margen bruto: 10 %
- ★ Costes directos: 0
- ★ Período Cobro: 0
- ★ Período Pago: 30

Entrenamiento presencial

Generación de ingresos: **Suscripción mensual + CPC**

En este modelo, también por suscripción, los profesionales publicarán su anuncio en la plataforma y el cobro se realizará de manera recursiva hasta que se den de baja en el servicio. Se le cargará al profesional una cuota mínima y se establecerá un sistema CPC de modo que a mayor cantidad de clicks solicitando contactar con el profesional se le cargará una cantidad mayor (siempre con un tope máximo de 20 € / mes)

- ★ Canal: Web
- ★ Margen bruto: 33%
- ★ M. Bruto cuota: 9,95 € / mes
- ★ CPC: 0,20 € / click
- ★ Costes directos: 0
- ★ Período Cobro: 0

Publicidad

Generación de ingresos: **Sistema de afiliación (anuncios CPM)**

- ★ Canal: Web
- ★ Implantación: Año 3



Plan Comercial



Plan de Marketing

El Marketing es un área clave en Fitme, al igual que IT. Sin embargo, por optimización de costes se ha decidido que sea una agencia la encargada de llevar a cabo el plan de marketing de Fitme junto con el Área de Marketing.

Objetivos del plan

- ★ Alcanzar un 0,35% de cuota de mercado en nuestro mercado accesible.
- ★ Cumplimiento de los objetivos estratégicos en materia de usuarios y entrenadores.
- ★ Conocimiento de marca alto entre los usuarios potenciales de Fitme
- ★ Valores claramente definidos y ligados a la marca Fitme
- ★ Niveles de satisfacción de nuestros usuarios cercanos al 95%

Precio

La estrategia de precio se ha desarrollado siguiendo las siguientes premisas:

- ★ El valor ofrecido por el servicio, único en el mercado
- ★ El precio de las alternativas disponibles. Siendo nuestros precios más bajos que la media en entrenamiento online.

Soporte

La atención al cliente es clave, sobretodo en la preventa, a la hora de elegir un plan de entrenamiento. Por ello pondremos a disposición del usuario un chat durante el día, un formulario de contacto y un sistema de tickets de incidencia para usuarios Premium.

Claves

Volumen de mercado

Es crítico dirigirse a mercados masivos. Fitme no se trata de un modelo de negocio útil para dirigirse a pequeños nichos o segmentos muy verticales

Viralidad

Intentaremos reducir al máximo posible el coste del servicio diseñando estrategias de captación con costes de adquisición de usuario muy bajo y con alta viralidad

Escalabilidad

Mientras que el coste de operar crece muy lentamente y de forma lineal, los ingresos crecen de forma exponencial. Se han de aplicar las medidas necesarias desde el principio para diseñar una plataforma escalable.

Canales

- ★ Internet y los dispositivos móviles a través de nuestra app
- ★ Fuerza comercial para captar profesionales (online y presencial)

Fidelización

- ★ La fidelización a usuarios se consigue con el sistema de puntos conseguidos con el esfuerzo de entrenar y ganando desafíos en la comunidad.
- ★ Los entrenadores podrán ser recompensados a su fidelidad con aumentos de su margen o mayor visibilidad en los listados

Plan de Operaciones

Necesidades Tecnológicas

- ★ Desarrollo de la página (aplicación) web, con capacidad para soportar un apartado importante de red social.
- ★ Desarrollo de aplicación móvil para la realización de los entrenamientos y competición entre los usuarios.
- ★ Buen posicionamiento de las mismas en buscadores web y markets de las principales plataformas (iPhone y Android).

API's deportivas a integrar

- ★  Health Graph  RunKeeper

Para monitorizar todos los ejercicios y actividades que pueden ser monitoreados a través de un Smartphone y multitud de gadgets



Para realizara el tracking de ejercicios de running, ritmo cardíaco, calorías, etc.



Acceso a un gran número de ejercicios con descripción, fotos y videos para la creación de planes de entrenamiento

Patrocinios

La naturaleza del sitio nos hace muy atractivo para patrocinadores cuyo público objetivo coincida con el nuestro (Aquarius, Powerade, Monster..)

Áreas operativas clave

- ★ Equipo de desarrollo y mantenimiento de la web
Formado por personal de formación informática.
- ★ Equipo encargado de procesos de control de calidad y producto
Expertos en deportes, nutrición y testeo de software.

Logística

Tienda online (Marketplace)

Utilizaremos el modelo de "Drop-shipping". El proceso de compra se realiza en el sitio web de Fitme. Sin embargo el pedido es transferido al proveedor, que será el encargado de realizar la logística del mismo en nuestro nombre, con el packaging de Fitme y su política de devoluciones. Los proveedores serán los encargados de actualizar su catálogo de productos en el sistema.

Entrenamiento online

Los entrenamientos serán seguidos a través de nuestra app o descargados.

Partners

Nutrición

Un nutricionista experto colaborará con Fitme para crear planes de nutrición complementarios a los planes de entrenamiento más populares.

vitalista

Existe un acuerdo de colaboración para ofrecer mediante este partner el servicio de compra y entrega a domicilio de los alimentos incluidos en los planes de nutrición de Fitme.

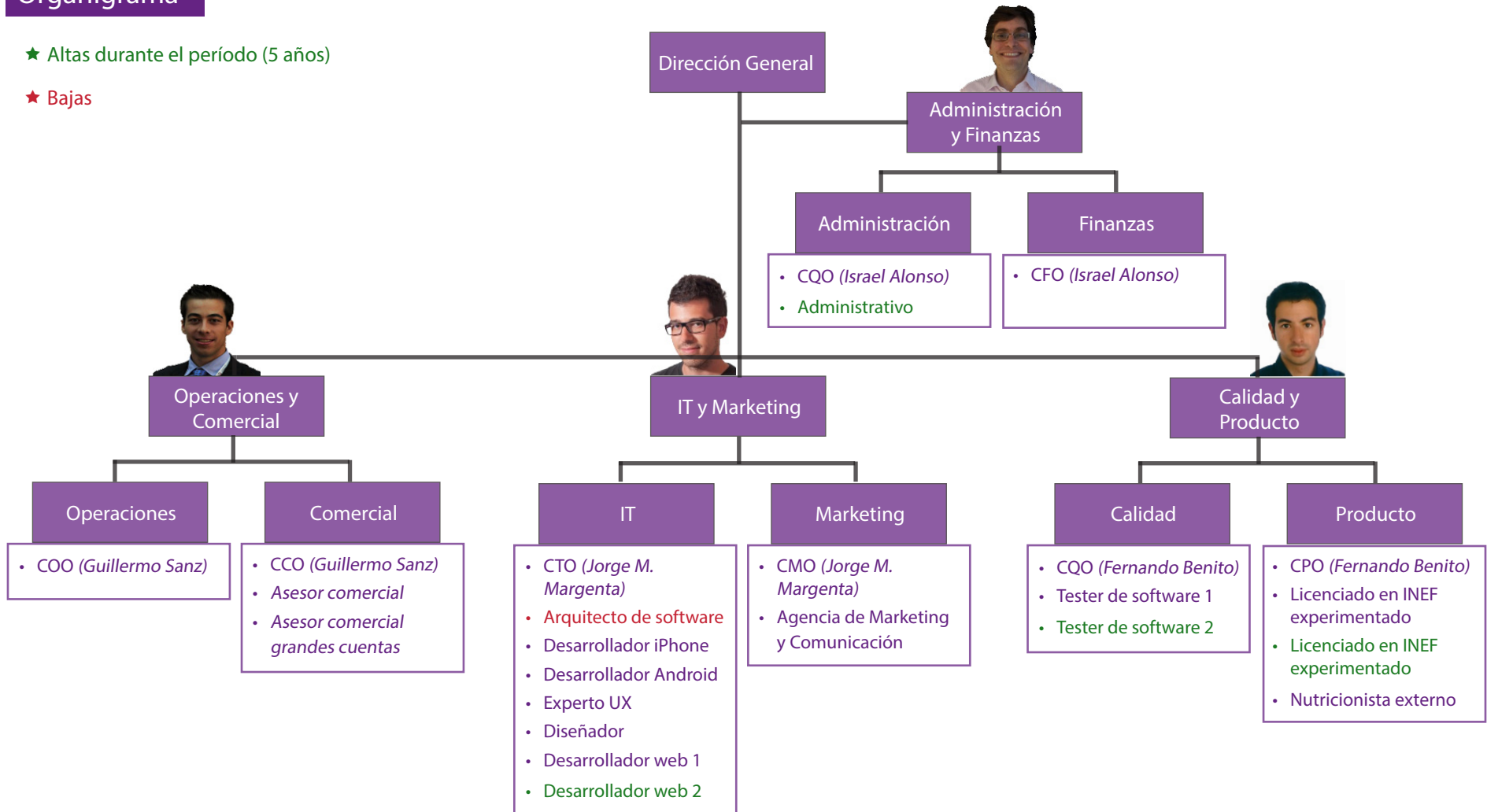
Plan de Recursos



Organigrama

★ Altas durante el período (5 años)

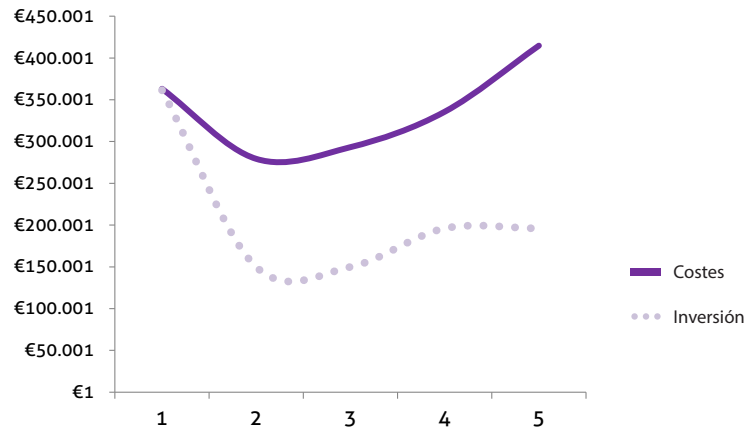
★ Bajas



Plan Económico

Estructura de costes

- ★ El mayor coste se debe a la estructura de sueldos.
- ★ Los costes de instalaciones, alquileres, electricidad, internet, desplazamientos, etc son muy bajos respecto a los costes de personal.
- ★ Parte del coste de IT y Producto, es debido al desarrollo de un activo intangible, el software Fitme. No suponen un gasto sino una inversión.
- ★ Otras partidas importantes de gasto son las destinadas al Marketing



Estructura de ingresos

Fitme tiene cuatro fuentes de ingresos, que son las siguientes:

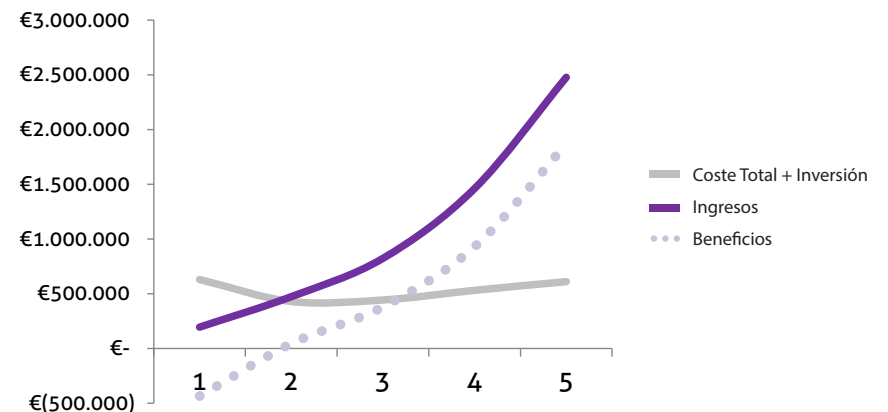
- ★ Cuota de usuarios Premium de 29,95€/mes.
- ★ Cuota de anuncio de profesional 12€/mes. + 0,20 € CPC
- ★ Ingresos debidos a ventas en el Marketplace.
- ★ Ingresos por publicidad en la web y APPs Fitme.

Las dos primeras aportaran ingresos desde el primer año, mientras que las dos segundas empezaran a aportar ingresos a partir del segundo año.

Una parte muy importante de nuestros ingresos viene de los usuarios Premium. Se adopta una tasa de conversión de usuarios Premium conservadora del 4% (La media de estos modelos va del 3% al 10%).

Para estimar las ventas de la tienda online hemos estimado que se producirán 2 ventas al año por cada usuario Premium, siendo de nuevo conservadores.

El volumen de ingresos por publicidad en nuestra web se ha estimado como 500 € / mes por cada 20.000 usuarios, tasa habitual para este tipo de sitios.



Plan Financiero



Cash Flow

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	466.032 €	1.578.864 €	3.007.968 €	5.791.296 €	11.043.456 €
Coste de ventas	270.962 €	1.105.123 €	2.184.255 €	4.329.523 €	8.565.476 €
Margen Bruto	195.070 €	473.741 €	823.713 €	1.461.773 €	2.477.980 €
Costes indirectos de producción	66.749 €	37.482 €	37.482 €	49.014 €	49.014 €
Margen neto o de producción	128.322 €	436.259 €	786.231 €	1.412.759 €	2.428.965 €
Costes comerciales	103.020 €	85.680 €	85.680 €	85.680 €	85.680 €
Margen de contribución neto	25.302 €	350.579 €	700.551 €	1.327.079 €	2.343.285 €
Costes de Marketing	52.500 €	45.600 €	53.400 €	76.800 €	147.000 €
Costes de administración	48.960 €	40.800 €	40.800 €	40.800 €	40.800 €
Costes generales sin amortizaciones	88.860 €	67.680 €	73.872 €	81.302 €	90.219 €
EBIDTA	-165.018 €	196.499 €	532.479 €	1.128.176 €	2.065.266 €
Amortización inversiones iniciales	3.065 €	2.043 €	2.043 €	2.043 €	2.043 €
Amortización inversión plataforma	69.850 €	99.835 €	129.820 €	169.032 €	208.243 €
EBIT	-237.933 €	94.621 €	400.616 €	957.101 €	1.854.980 €
Gastos financieros préstamo 2	6.750 €	5.622 €	4.393 €	3.053 €	1.592 €
Gastos financieros préstamo 3	8.400 €	8.400 €	6.480 €	4.444 €	2.287 €
EBT	-253.083 €	80.599 €	389.743 €	949.604 €	1.851.101 €
Impuestos	0 €	0 €	40.000 €	324.881 €	555.330 €
Beneficio Neto	-253.083 €	80.599 €	349.743 €	624.723 €	1.295.770 €
Cash Flow Operativo	-180.168 €	182.477 €	481.607 €	795.798 €	1.506.057 €
Cash flow NOF	11.094 €	15.525 €	24.958 €	65.406 €	154.427 €
Cash flow CAPEX	-278.745 €	-149.926 €	-149.926 €	-196.058 €	-196.058 €
Cash flow Deuda	202.468 €	-45.663 €	-46.892 €	-50.152 €	-53.648 €
Flujo de caja libre Accionista	-245.352 €	2.413 €	309.747 €	614.994 €	1.410.778 €

Fondos

- ★ Fondos propios: 250.000 €
- ★ Fondos externos: 215.000 €

967.000€
VAN

34,3%
TIR

Financiación propuesta

- ★ Préstamo 1: ICO Emprendedores
- ★ Cantidad: 140.000 €
- ★ Interés: 6%
- ★ Duración: 5 años (1 de carencia)
- ★ Préstamo 2: Financiero
- ★ Cantidad: 75.000 €
- ★ Interés: 9%
- ★ Duración: 5 años

Conclusión

Es un proyecto con una gran solidez financiera basada en la obtención de ingresos recurrentes que garantizan estabilidad en los resultados de nuestra empresa.

Proyecto de gran capacidad de generación de recursos apoyada en la diversificación de fuentes de ingresos – 4 líneas de negocio que permiten disminuir el riesgo del proyecto.

Solidez en la tesorería basada en una elevada cifra de ventas que permite alcanzar el plazo de recuperación de la inversión a partir del segundo año.

Plan de Gestión

Indicadores clave

Nos servirán para medir el estado del negocio en función de los objetivos estratégicos. Cualquier desviación observada de los mismos nos permitirá tomar decisiones concretas de forma temprana.

Tipos

★ KPI's financieros:

Coste de adquisición de cliente Premium, ticket medio, etc.

★ KPI's producto:

Nº usuarios, tasa de conversión a Premium, tiempo medio de permanencia en la web, etc.

★ KPI's calidad:

Nº de incidencias, nivel de satisfacción de cliente, valoración de la App, etc.

Seguimiento y control

Se realizara un seguimiento semanal de los distintos tipos de indicadores, dedicando más tiempo a los KPI's más críticos.

Aspectos más importantes

Los aspectos más importantes del negocio de Fitme son indudablemente los usuarios y los entrenadores. Por un lado los usuarios, sin hacer distinción entre clientes Free (aquellos con suscripción gratuita) y clientes Premium (aquellos con cuenta Premium), son la verdadera base del negocio.

Los procesos más importantes son:

★ Captación de usuarios

Los ratios de los usuarios captados se gestionarán en el backoffice de la aplicación. Algunas acciones a realizar para captar usuarios serán:

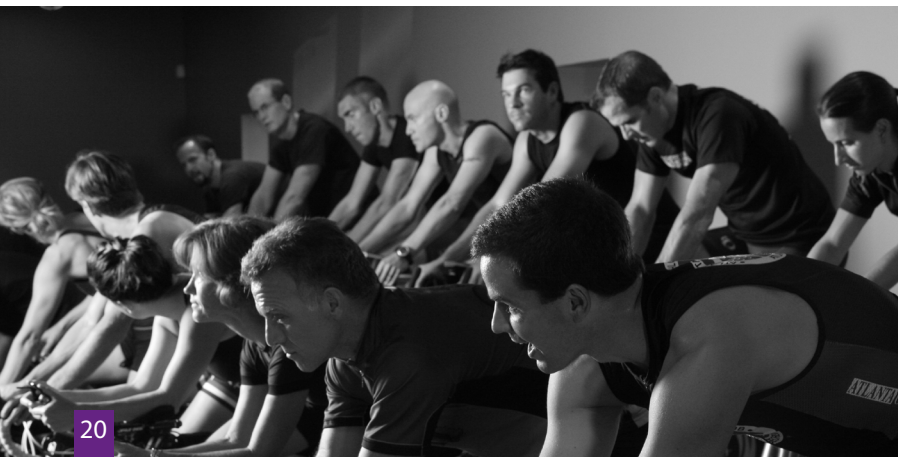
- Invitar a un amigo de forma que ambos obtengan un descuento importante,
- Acciones en redes sociales (concursos, encuestas, promociones, etc.)
- Patrocinio de competiciones deportivas realizando al registro a través de la plataforma
- Acuerdos de colaboración con franquicias de gimnasios (Holiday Gym y similares)

★ Captación de entrenadores:

Llevado a cabo por el departamento comercial de la compañía. Este departamento incluye personal dedicado a la captación de grandes cuentas vía visitas presenciales (a federaciones, franquicias de gimnasios, clubs deportivos, etc.) y personal dedicado a la realización de acciones comerciales de captación telefónica y online. Las acciones comerciales de captación serán gestionadas gracias a un sistema de CRM.

★ Fidelización de usuarios y entrenadores

Mediante campañas de emailing, descuentos y promociones serán segmentadas gracias al sistema de big data de la plataforma ofreciendo a cada cliente (entrenador o usuario) una serie de ventajas acorde a su CLV (Customer Lifetime Value).



Plan de Desarrollo



Existe la posibilidad de que Fitme se enfrente a un crecimiento muy fuerte, internacionalizándose y haciendo crecer beneficios, nuestra idea es que esto no implique reinvertir en infraestructura o desarrollos web al mismo nivel que aumentan dichos ingresos.

Diversificación de actividades

Debido a la novedad del negocio, la forma que tomara en el futuro vendra dirigida por la evolucion de las necesidades y comportamientos de sus usuarios, ya sean detectadas a traves de los datos guardados o a traves de feedback. Es necesario asegurar que la rigidez de fitme es la menor posible desde el principio.

La logistica fisica es algo que no consideramos nuestro negocio por lo que se intentara no entrar en ninguna actividad que requiera personal en nomina o producto directamente propio, en estos casos se hara una gestion online y se llegaran a acuerdos para la distribución.

Expansión geográfica

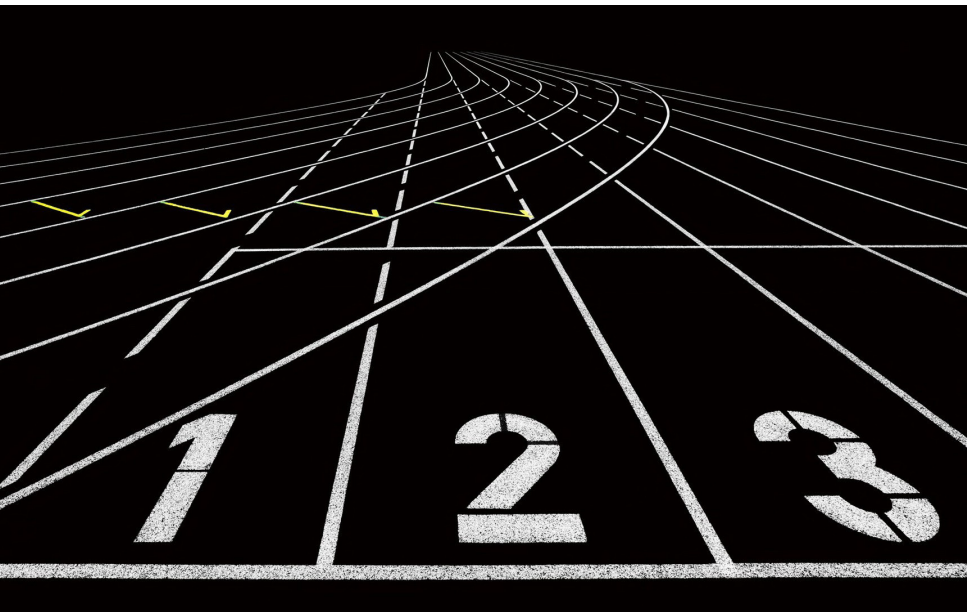
Fitme busca que cueste lo mismo tener mil usuarios que diez millones. No solo se prevee explotar nuevas actividades sino que ademas se prevee que el software este diseñado de forma escalable evitando tener que desarroyar nuevas funcionalidades partiendo de cero, por ejemplo, la implementacion de un nuevo idioma.

En el caso de que se habran sedes de fitme en otros paises se creara un manual de operaciones sistematizando los procesos de éxito basados en la experiencia desarrollada en España, que permita no caer en errores ya aprendidos.

La estrategia para escoger los mercados en los que introducirse sera en parte facilitada por el propio conocimiento que aporta el ser un negocio online en el que puedes saber desde donde te visitan y potenciar la plataforma en estos mercados.

La primera expansión se haría teniendo en cuenta el ejercicio físico, el número de usuarios de internet, la cercanía geográfica y la escasa competencia que a priori se ha detectado son Francia y Holanda.

Cuando adquiramos la suficiente experiencia de expansión los objetivos siguientes serían el mercado latinoamericano y como no, norteamérica.



Plan de Contingencia

Riesgo	Descripción	Medidas
Perdida de personal clave	La pérdida de una persona clave en la empresa tiene un impacto significativo en las operaciones comerciales y los empleados, especialmente si dicha persona trabaja en equipo.	Se asignará a todo el personal clave de Fitme una persona a la cual prestar el entrenamiento necesario para sucederle en caso de que ocurra lo inesperado.
Perdida de información	La pérdida definitiva de información clave de la base de datos de fitme afecta al correcto funcionamiento de la plataforma, pudiendo incluso dejarla inoperativa. También afecta de manera importante a los usuarios.	Política de backups de datos clave de forma diaria. Además se dispondrá de un sistema de recuperación de todas las funcionalidades con estos datos de forma que la máxima información que pueda ser perdida sea la de las últimas 24 horas.
Descenso de accesos por parte de usuarios	El acceso a fitme por parte de sus usuarios descienda notoriamente y de forma rápida.	Revisión semanal del estado de la competencia y de sus ofertas, de forma que se pueda contar con información suficiente para contrarrestar la fuga de usuarios y entrenadores con medidas de incentivación y fidelización.
Robo de información confidencial	El robo de información personal tanto de las características de los usuarios como de sus métodos de pago.	Los datos se tratarán confidencialmente y con el nivel de protección y encriptación que exige la Ley. Se designara a una persona de IT como responsable de la supervisión y control de dichos datos. Se contara con un control de acceso limitado y se llevara a cabo una concienciación ante el robo de datos entre los empleados.
Caída del servicio web y aplicación móvil	Que la experiencia del usuario se vea interrumpida debido a la incapacidad de acceder a la plataforma online de forma total o parcial, así como el que la respuesta de la plataforma sea lenta e impracticable.	La infraestructura contara con un pool de servidores que en caso de la caída de uno de ellos, al existir duplicidad de equipos, se puede seguir con un funcionamiento normal. En el caso de un error local en el suministro de energía, dicho pool de servidores, al estar localizado en diferentes puntos geográficos, podrá funcionar de forma ininterrumpida.



+



Anexos (Plan Económico)

Ventas

Ventas

Año	Usuarios Freemium	Usuarios Premium	Entrenadores	Artículos deportivos	Publicidad	Cuota usuarios Premium	Cuota entrenadores	Ventas totales
1	22000	880	1040	0,00 €	0,00 €	316.272,00 €	149.760,00 €	466.032,00 €
2	44000	1760	2080	70.400,00 €	13.200,00 €	632.544,00 €	299.520,00 €	1.015.664,00 €
3	88000	3520	3120	140.800,00 €	26.400,00 €	1.265.088,00 €	449.280,00 €	1.881.568,00 €
4	176000	7040	4680	281.600,00 €	52.800,00 €	2.530.176,00 €	673.920,00 €	3.538.496,00 €
5	352000	14080	5616	563.200,00 €	105.600,00 €	5.060.352,00 €	808.704,00 €	6.537.856,00 €

Margen sobre ventas

Margen bruto sobre ventas

Año	Artículos deportivos	% Artículos deportivos	Publicidad	% Publicidad	Cuota usuarios Premium	% Cuota usuarios Premium	Cuota entrenadores	% Cuota entrenadores	Margen sobre ventas anuales	% Margen sobre ventas anuales
1	0,00 €	0%	0,00 €	0%	71.301,82 €	23%	123.768,60 €	83%	195.070,41 €	42%
2	70.400,00 €	100%	13.200,00 €	100%	142.603,64 €	23%	247.537,19 €	83%	473.740,83 €	47%
3	140.800,00 €	100%	26.400,00 €	100%	285.207,27 €	23%	371.305,79 €	83%	823.713,06 €	44%
4	281.600,00 €	100%	52.800,00 €	100%	570.414,55 €	23%	556.958,68 €	83%	1.461.773,22 €	41%
5	563.200,00 €	100%	105.600,00 €	100%	1.140.829,09 €	23%	668.350,41 €	83%	2.477.979,50 €	38%

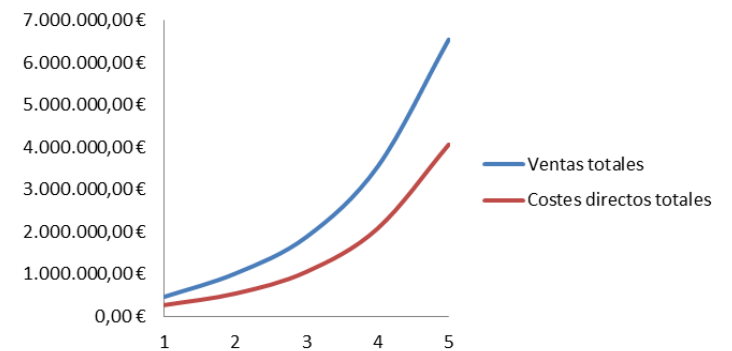
Anexos (Plan Económico)

Costes directos

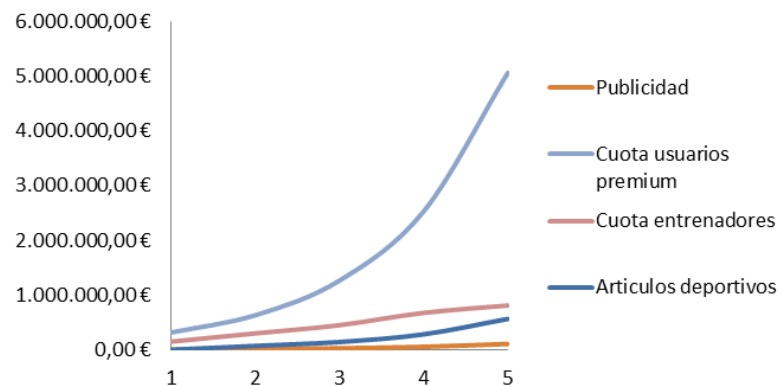
Costes directos de ventas

Año	Artículos deportivos	Publicidad	Cuota usuarios Premium	Cuota entrenadores	Costes directos totales
1	0,00 €	0,00 €	244.970,18 €	25.991,40 €	270.961,59 €
2	0,00 €	0,00 €	489.940,36 €	51.982,81 €	541.923,17 €
3	0,00 €	0,00 €	979.880,73 €	77.974,21 €	1.057.854,94 €
4	0,00 €	0,00 €	1.959.761,45 €	116.961,32 €	2.076.722,78 €
5	0,00 €	0,00 €	3.919.522,91 €	140.353,59 €	4.059.876,50 €

Ventas VS Costes directos



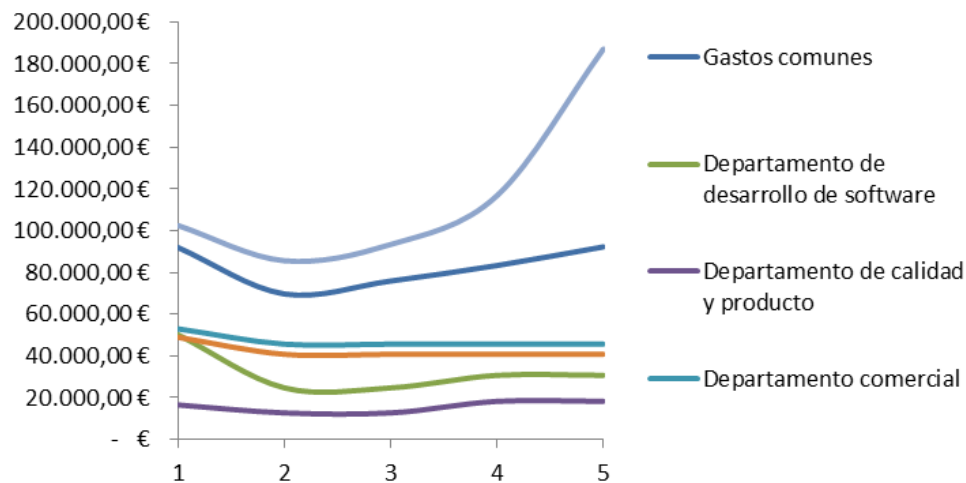
Ventas por línea de negocio



Anexos (Plan Financiero)

Costes por departamento

	año 1	%	año 2	%	año 3	%	año 4	%	año 5	%
Gastos comunes	91.925,22 €	25,31%	69.723,48 €	24,96%	75.915,48 €	25,89%	83.345,88 €	24,83%	92.262,36 €	22,24%
Departamento de desarrollo de software	50.184,00 €	13,82%	24.752,00 €	8,86%	24.752,00 €	8,44%	30.736,00 €	9,16%	30.736,00 €	7,41%
Departamento de calidad y producto	16.564,80 €	4,56%	12.729,60 €	4,56%	12.729,60 €	4,34%	18.278,40 €	5,45%	18.278,40 €	4,41%
Departamento comercial	53.020,00 €	14,60%	45.680,00 €	16,36%	45.680,00 €	15,58%	45.680,00 €	13,61%	45.680,00 €	11,01%
Departamento Administración y Financiero	48.960,00 €	13,48%	40.800,00 €	14,61%	40.800,00 €	13,91%	40.800,00 €	12,16%	40.800,00 €	9,84%
Departamento Marketing	102.500,00 €	28,22%	85.600,00 €	30,65%	93.400,00 €	31,85%	116.800,00 €	34,80%	187.000,00 €	45,09%
Total Fitme	363.154,02 €		279.285,08 €		293.277,08 €		335.640,28 €		414.756,76 €	



Anexos (Plan Financiero)

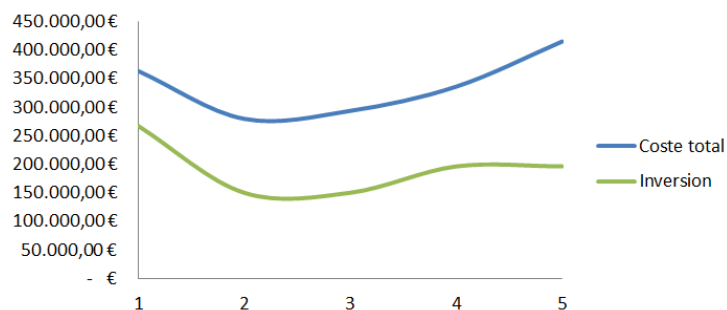
Costes indirectos

Desarrollo Plataforma informática.

	1	2	3	4	5
Departamento de desarrollo de software	200.736,00 €	99.008,00 €	99.008,00 €	122.944,00 €	122.944,00 €
Departamento de calidad y producto	66.259,20 €	50.918,40 €	50.918,40 €	73.113,60 €	73.113,60 €
Total	266.995,20 €	149.926,40 €	149.926,40 €	196.057,60 €	196.057,60 €

Año	Coste total	Inversión	Total
1	363.154,02 €	266.995,20 €	630.149,22 €
2	279.285,08 €	149.926,40 €	429.211,48 €
3	293.277,08 €	149.926,40 €	443.203,48 €
4	335.640,28 €	196.057,60 €	531.697,88 €
5	414.756,76 €	196.057,60 €	610.814,36 €

Costes indirectos / Inversión



Anexos (Plan Financiero)

Cashflow

Años	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	466.032,00 €	1.015.664,00 €	1.881.568,00 €	3.538.496,00 €	6.537.856,00 €
Coste de ventas	270.961,59 €	541.923,17 €	1.057.854,94 €	2.076.722,78 €	4.059.876,50 €
Margen Bruto	195.070,41 €	473.740,83 €	823.713,06 €	1.461.773,22 €	2.477.979,50 €
Costes indirectos de producción	66.748,80 €	37.481,60 €	37.481,60 €	49.014,40 €	49.014,40 €
Margen neto o de producción	128.321,61 €	436.259,23 €	786.231,46 €	1.412.758,82 €	2.428.965,10 €
Costes comerciales	53.020,00 €	45.680,00 €	45.680,00 €	45.680,00 €	45.680,00 €
Margen de contribución neto	75.301,61 €	390.579,23 €	740.551,46 €	1.367.078,82 €	2.383.285,10 €
Costes de Marketing	102.500,00 €	85.600,00 €	93.400,00 €	116.800,00 €	187.000,00 €
Costes de administración	48.960,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €	40.800,00 €
Costes generales sin amortizaciones	88.860,00 €	67.680,00 €	73.872,00 €	81.302,40 €	90.218,88 €
Resultado Operativo (EBITDA)	-165.018,39 €	196.499,23 €	532.479,46 €	1.128.176,42 €	2.065.266,22 €
Amortización inversiones iniciales	3.065,22 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €	2.043,48 €
Amortización inversión plataforma	69.849,60 €	99.834,88 €	129.820,16 €	169.031,68 €	208.243,20 €
EBIT	-237.933,20 €	94.620,87 €	400.615,82 €	957.101,26 €	1.854.979,55 €
Gastos financieros préstamo 2	6.750,00 €	5.622,13 €	4.392,74 €	3.052,72 €	1.592,09 €
Gastos financieros préstamo 3	8.400,00 €	8.400,00 €	6.479,83 €	4.444,45 €	2.286,95 €
EBT	-253.083,20 €	80.598,74 €	389.743,24 €	949.604,10 €	1.851.100,51 €
Impuestos	0	0	40.000,15 €	324.881,38 €	555.330,15 €
Beneficio Neto	-253.083,20 €	80.598,74 €	349.743,09 €	624.722,71 €	1.295.770,36 €
Cash Flow Operativo	-180.168,39 €	182.477,10 €	481.606,73 €	795.797,87 €	1.506.057,03 €
Cash flow NOF	11.093,54 €	15.525,05 €	24.958,46 €	65.406,04 €	154.426,54 €
Cash flow CAPEX	- 278.745,20 € -	149.926,40 € -	149.926,40 € -	196.057,60 € -	196.057,60 €
Cash flow Deuda	202.468,07 € -	45.662,62 € -	46.892,00 € -	50.152,20 € -	53.648,20 €
Flujo de caja libre Accionista	-245.351,98 €	2.413,13 €	309.746,79 €	614.994,12 €	1.410.777,77 €

Retorno

Rentabilidad del Proyecto
56,6 %

Rentabilidad del Accionista
34,3 %

VAN
967.000 €