

Treball Final de Màster - Pla d'Empresa

HastenFit: Gestió de la substitució de personal en centres de fitness

Juli Pidevall Utrillo i Víctor Puga Izquierdo

Tutor: August Tarragó i Sàbat

Màster Universitari en Sports Management

4 de juny de 2020



ÍNDEX

| | |
|---|---------------|
| 1) Introducció | pàg 10 |
| 2) Equip emprenedor | pàg 11 |
| 3) Descripció de la idea i de l'oportunitat de negoci | pàg 12 |
| 4) Definició estratègica | pàg 13 |
| 4.1) Metodologia | pàg 13 |
| 4.2) Anàlisi de mercat | pàg 15 |
| 4.2.1) Els models de negoci d'intermediaris | pàg 15 |
| 4.2.2) El client: metodologies de substitució laboral a centres esportius | pàg 18 |
| 4.2.3) La competència | pàg 20 |
| 4.2.4) Entorn de relació laboral | pàg 23 |
| 4.2.5) Entorn de sous i salaris | pàg 25 |
| 4.3) Diagnòstic estratègic | pàg 26 |
| 4.4) Proposta de valor diferencial | pàg 28 |
| 4.5) Concepte de negoci: missió, visió i valors | pàg 29 |
| 4.6) Model de negoci | pàg 30 |
| 5) Definició operativa | pàg 32 |
| 5.1) Pla de màrqueting | pàg 32 |
| 5.1.1) Imatge corporativa | pàg 32 |



| | |
|--|--------|
| 5.1.2) Màrqueting directe | pàg 33 |
| 5.1.3) Màrqueting digital | pàg 34 |
| 5.1.3) Política de preus | pàg 36 |
| 5.1.5) Hipòtesi comercial | pàg 38 |
| 5.2) Pla de recursos humans | pàg 42 |
| 5.2.1) Organigrama | pàg 42 |
| 5.2.2) Llocs de treball i les seves característiques | pàg 43 |
| 5.2.3) Gestió de treballadors puntuals | pàg 44 |
| 5.2.3.1) Llocs de treball i les seves característiques | pàg 44 |
| 5.2.3.1) Contractació | pàg 45 |
| 5.2.3.1) Captació i fidelització | pàg 45 |
| 5.3) Pla d'operacions | pàg 48 |
| 5.3.1) Descripció tècnica del registre | pàg 48 |
| 5.3.2) Determinació del cost del servei | pàg 53 |
| 5.3.3) Gestió de la qualitat | pàg 54 |
| 5.4) Aspectes legals | pàg 56 |
| 5.4.1) Forma jurídica | pàg 56 |
| 5.4.2) Tràmits de constitució | pàg 57 |
| 5.5) Pla econòmic i financer | pàg 58 |



| | |
|---|---------------|
| 5.5.1) Balanç de situació | pàg 58 |
| 5.5.2) Compte de resultats | pàg 60 |
| 5.5.3) Llinar de rendibilitat | pàg 62 |
| 6) Conclusions | pàg 63 |
| 7) Agraïments | pàg 64 |
| 8) Referències bibliogràfiques | pàg 65 |
| 9) Annexes | pàg 66 |



ÍNDEX DE TAULES

| | |
|--|--------|
| Taula 1. Formació i experiència de l'equip emprenedor | pàg 11 |
| Taula 2. Mancances i fortaleses de Fitandjobs | pàg 21 |
| Taula 3. Presència a xarxes socials de Fitandjobs | pàg 22 |
| Taula 4. Salaris percebuts pels professionals del sector fitness | pàg 25 |
| Taula 5. Matriu d'anàlisi DAFO del negoci | pàg 26 |
| Taula 6. Taxes per tipus de servei de HastenFit | pàg 36 |
| Taula 7. Preu del servei de cobertura de socorristes | pàg 36 |
| Taula 8. Preu del servei de cobertura de tècnics de sala fitness | pàg 37 |
| Taula 9. Preu del servei de cobertura de monitors de natació | pàg 37 |
| Taula 10. Preu del servei de cobertura de tècnics AADD generalistes | pàg 37 |
| Taula 11. Preu del servei de cobertura de tècnics AADD especialistes | pàg 37 |
| Taula 12. Previsió a 5 anys de la hipòtesi comercial | pàg 40 |
| Taula 13. Perfil de l'agent d'atenció a l'usuari | pàg 43 |
| Taula 14. Perfil del community manager | pàg 43 |
| Taula 15. Perfil del programador informàtic | pàg 43 |
| Taula 16. Remuneració neutra bruta per hora dels treballadors puntuals de HastenFit | pàg 44 |
| Taula 17. Remuneració per servei de c/d bruta per hora dels treballadors puntuals de HastenFit | pàg 44 |



| | |
|---|---------------|
| Taula 18. Cost empresa per hora del treballador puntual en servei neutre | pàg 53 |
| Taula 19. Cost empresa per hora del treballador puntual en serveide curta durada | pàg 53 |
| Taula 20. Avantatges i inconvenients d'establir una Societat Limitada | pàg 56 |
| Taula 21. Actiu del balanç desituació previst en el primer any | pàg 58 |
| Taula 22. Passiu i patrimoni net del balanç de situació previst en el primer any | pàg 59 |
| Taula 23. Compte de pèrdues i guanys previst en el primer any | pàg 60 |



ÍNDIX DE FIGURES

| | |
|--|--------|
| Figura 1) Respostes a la primera pregunta de l'enquesta | pàg 18 |
| Figura 2) Quotes de servei de Fitandjobs | pàg 20 |
| Figura 3) Procés de compra d'un servei per part del client | pàg 31 |
| Figura 4. Logotip de l'empresa | pàg 32 |
| Figura 5. Respostes de les enquestes | pàg 39 |
| Figura 6. Respostes de les enquestes | pàg 39 |
| Figura 7. Organigrama inicial de l'empresa | pàg 42 |
| Figura 8. Procés de registre de l'usuari treballador | pàg 51 |
| Figura 9. Procés de registre de l'usuari centre esportiu | pàg 52 |



Resum

HastenFit és el resultat d'un model de negoci que pretén oferir un ampli ventall de professionals del sector esportiu per a cobrir baixes i absents laborals de forma immediata i automatitzada. Aquests serveis van dirigits als centres esportius del territori espanyol, els quals creixen any rere any, tant en instal·lacions com en usuaris.

El negoci es presenta com a un intermediari entre centres esportius i professionals del sector. Tot i que els models d'intermediaris ja existeixen actualment en múltiples sectors, encara no s'ha plantejat cap model amb èxit dirigit als recursos humans de l'entorn del fitness. El mercat actual suggereix que els centres resolen internament les substitucions de personal, creant estratègies d'autogestió les quals no inclouen agents externs. Com a conseqüència, aquest pla d'empresa proposa l'externalització d'aquestes gestions mitjançant un aplicatiu digital, el qual garanteix la immediatesa i l'automatització del servei.

L'obtenció d'ingressos de HastenFit prové de la prestació de serveis a centres esportius en la seva totalitat; inicialment no es contemplan ingressos per patrocinis o d'altres. Nogensmenys, la venda de serveis genera una proporció elevada de despeses respecte els ingressos, el qual implica que el llindar de rendibilitat de l'empresa es situï en 77.499; és un negoci que requereix alts volums de venda per ser rentable.

Pel que respecta a la rendibilitat del negoci a llarg termini, tot i no obtenir beneficis en el primer any, s'estima obtenir beneficis a partir del tercer exercici (37.263,99€), els quals incrementen fins a la xifra de 139.602,83€ en el cinquè any.

Paraules clau: substitució de personal, fitness, model d'intermediari, immediatesa.



Abstract

HastenFit is the result of a business model that aims to offer a wide variety of sports professionals to cover sick leave and absenteeism immediately and automatically. These services are aimed at fitness centers in Spain, which are growing year after year, both in terms of facilities and users.

The business is displayed as an intermediary between sports centers and sports professionals. Although intermediary models already exist in different markets, there is no successful human resources model for the fitness environment yet. The current market suggests that centers manage staff replacement internally, creating self-management strategies that do not contemplate external agents. As a result, this business plan proposes the outsourcing of these procedures through a digital application, which guarantees the immediacy and automation of the service.

HastenFit's revenue fully comes from selling services to sports centers; initially no sponsorship or any other kind of income is considered. Nevertheless, these sales generate a high amount of expenses, which sets the company's profitability threshold at 77,499 units sold; a high sales volume is required to make the business profitable.

Regarding the long-term profitability of the business, despite not obtaining profits in the first year, it is estimated to obtain profits from the third year (€ 37,263.99), which increase to 139,602.83 € in the fifth year.

Key words: staff replacement, fitness, intermediary model, immediacy.



1) Introducció

Avui en dia existeixen grans empreses que ofereixen productes de forma immediata per cobrir les necessitats dels seus consumidors. El principal valor que aporten aquestes empreses recau en la comoditat que els suposa als clients obtenir productes de caires diversos en un període de temps molt curt. Seria possible extrapolar aquests models de negoci al sector del fitness?

Com a professionals de l'activitat física i l'esport, vam plantejar-nos una gran varietat de propostes de negoci per tal d'encarar la qüestió proposada. Després de donar-hi moltes voltes, va aparèixer una primera aproximació del que més endavant evolucionaria a HastenFit, un pla d'empresa destinat a agilitzar els processos de recursos humans del sector del fitness. Aquest pla es desenvolupa a partir de la necessitat dels centres esportius per cobrir llocs de treball en un període curt de temps, fet que esdevé quan un centre ha de realitzar un servei concret i manca la presència del personal encarregat de dur-lo a terme. Per tal d'elaborar un pla de negoci que abordi aquesta necessitat, s'han desenvolupat una definició estratègica i una definició operativa que expliquen detalladament el desglossament del projecte.

Cadascuna d'aquestes definicions ha estat descrita de forma clara i concisa per a una òptima comprensió. En aquestes definicions, que són el cos del projecte, es duu a terme un exhaustiu anàlisi de mercat emprant diverses metodologies per tal de definir un rigorós diagnòstic estratègic. D'aquest anàlisi se n'extreu la proposta de valor diferencial com a nucli principal i d'on desencadena el model de negoci de HastenFit. Un cop definits els punts anteriors, entra en joc la definició operativa, apartat on s'hi vinculen el pla de recursos humans, el pla de màrqueting, el pla d'operacions, les formes jurídiques i finalment el pla econòmic-financer.

El projecte compta també amb aportacions d'especialistes de diversos àmbits que han reforçat els continguts al llarg del treball, donant-li una perspectiva professional basada en l'experiència.

Cadascun d'aquests punts formen peces clau que encaixen per a comprendre l'estructura final de HastenFit, un projecte que destina tots els seus esforços a redefinir la gestió dels recursos humans en centres de fitness.

2) Equip emprenedor

Equip emprenedor: Juli Pidevall i Víctor Puga

- **Formació i experiència (vegi's annex 1)**

| | Juli Pidevall | Víctor Puga |
|-------------|---|--|
| Formació | Graduat en CAFE. Nivell 1; Tècnic esportiu Basquetbol. | Graduat en CAFE. Menció en Gestió Esportiva. |
| Experiència | Entrenador de basquetbol des de 2013. Pràctiques internacionals a Noruega. Voluntariat en congressos econòmic-esportius Experiència en gestió d'esdeveniments esportius. | Institut Barcelona Esports Consell Català de l'Esport Voluntariat en congressos econòmic-esportius. Experiència en gestió d'esdeveniments esportius. Entrenador de futbol i monitor de campus esportius. |

Taula 1. Formació i experiència de l'equip emprenedor.

- **Punts forts de l'associació**

- La predisposició i l'interès comú per la gestió esportiva són el pilar fonamental del nostre grup per al desenvolupament del treball de final de màster.
- El nostre pensament crític en l'àmbit de la gestió esportiva té moltes semblances; ens permet ser resolutius en les mancances que puguem identificar en diferents tipus de situacions. A més, som capaços de plantejar solucions diverses ja que reflexionem mútuament al voltant de les nostres propostes.
- Considerem tant important el ser crític amb afers externs com el fet de ser-ho encara més amb nosaltres mateixos.
- Mentre un de nosaltres té facilitat per generar idees, l'altre és capaç de seleccionar les més adients.



3) Descripció de la idea i de l'oportunitat de negoci

Temps abans d'iniciar les classes del màster universitari en Sports Management, ja teníem plantejada una primera idea del que volíem que resultés el projecte de final de màster. El nostre plantejament inicial anava dirigit a la creació d'un pla d'empresa destinat a millorar els serveis de consultoria recursos humans esportius. Un cop iniciats els seminaris del màster, ens vam reunir amb dos professors per plantejar-los la idea; d'aquesta reunió vam trobar mancances en el valor del plantejament inicial i, un cop reformulada la idea del projecte, vam establir un punt de partida idoni per a iniciar la nostra idea negoci. Aquesta es concep com a un pla d'empresa que pretén ajudar als centres esportius a optimitzar els processos de substitució de personal en cas de baixa o absentisme.

Segons diversos casos que hem contemplat al llarg dels anys, hem trobat que tant clubs com coordinadors de gimnasos i centres esportius s'han trobat penjats a l'hora de cobrir llocs de treball amb poc o escàs marge de temps. Com a conseqüència, considerem adient treballar en un estudi que justifiqui la viabilitat de creació d'una plataforma de treball que permeti els centres esportius disposar de professionals del sector de forma immediata per a cobrir les baixes i absentsmes. Aquesta plataforma també va adreçada als usuaris registrats a la web, els quals poden aprofitar les oportunitats laborals que ofereixen les entitats interessades.

4) Definició estratègica

4.1) Metodologia

En aquest epígraf es descriu breument la forma d'obtenció d'informació de l'anàlisi de mercat (veure 4.2), on s'empra un mètode diferent per a cada apartat del corresponent anàlisi.

Els models de negoci d'intermediaris

La multitud de models de negoci atribuïts a la comercialització de productes i serveis faciliten l'adjudicació de processos distingits immersos en les millors empreses dels diferents sectors. Tot i no ser de caire esportiu, s'han analitzat diversos models de negoci per tal d'obtenir informació al voltant dels seus mètodes de treball.

El client: metodologies de substitució laboral a centres esportius

Per a l'obtenció d'informació de metodologies de substitució de personal a centres esportius, s'ha elaborat una enquesta per mitjà de Google Forms (veure annex 2). Aquesta enquesta ha estat reposta per responsables de personal de centres esportius en actiu, ja siguin directores de centre o d'altres vinculants, els quals gestionen tècnics de fitness, activitats dirigides i/o socorristes.

La competència

Per a realitzar l'anàlisi de la competència, s'ha dut a terme una investigació de la plataforma mitjançant el procés de "mystery shopper", on s'ha seguit el procés d'alta i inscripció a una oferta de treball. Si bé la plataforma analitzada, Fitandjobs, no és competència directa, ja que no pretenem oferir els mateixos serveis, sí que operem en la mateixa esfera del món esportiu laboral. Conseqüentment, aquest anàlisi no es centra en el propi servei sinó en la via de distribució del mateix; el punt del qual pretenem diferenciar-nos és de la seva plataforma ja que aquest business plan proposa la creació d'una app o pàgina web de característiques similars. A més, al ser una empresa emergent, creiem que té diversos punts de millora els quals ens poden servir de referència.

D'altra banda, s'ha dut a terme també un anàlisi de la seva presència a les xarxes socials on es troben vinculats, observant-ne dades com el nombre de seguidors i les interaccions.



Entorn de relació laboral

Una de les majors qüestions a resoldre recau en la formalitat contractual per a perfils diferenciats com ara autònoms, aturats, treballadors en actiu o d'altres. Per aquesta raó, en aquest treball es realitza una entrevista a l'Eva Calleja, experta en relacions laborals i recursos humans, amb experiència com a consultora en recursos humans a Randstad Finance Barcelona i a PwC. L'entrevista ha estat realitzada per mitjà de videotrucada amb la plataforma "Skype" com alternativa a la que es tenia programada de forma presencial, però que per motiu de l'epidèmia del Covid-19 no es va poder dur a terme.

Entorn de sous i salaris

En el sector del fitness hi ha una gran varietat de llocs de treball amb remuneracions diverses en funció de la tipologia d'aquests. Per tal d'esbrinar les diferents tipologies d'activitats professionals i el seu cost mig per per hora, es va contactar amb via email amb la responsable de producte de Grup SINTAGMIA, Noemí Pena.



4.2) Anàlisi de mercat

4.2.1) Els models de negoci d'intermediaris

En aquest apartat d'urem a terme un breu anàlisi de diverses empreses que aporten valor diferencial en el seu sector, tractant al mateix temps d'encaixar aquest anàlisi en el nostre planejament de projecte, enriquint-ne la proposta de valor.

Objectius:

- Analitzar el valor diferencial de les diverses empreses empreses intermediàries.
- Valorar com aquest valor pot estar inclòs en el plantejament d'aquest projecte.

Amazon

Amazon és una companyia americana de comerç electrònic. Fou una de les primeres grans companyies en vendre béns a través d'Internet i actualment és de les més importants del món.

○ Definició del valor diferencial

Ofereixen l'experiència d'accedir a una tenda massiva online on no es perd temps en esperes i cues, en la qual el consumidor pot trobar una varietat massiva de productes que es renoven periòdicament. A més, el procés de compra-recepció del producte és eficaç i permet un seguiment detallat fins la seva rebuda.

Amazon defineix de la següent forma la seva visió d'empresa:

“To be Earth’s most customer-centric Company, where customers can find and discover anything they want to buy online”

○ Com es pot incloure en el projecte

Oferir als centres un ampli ventall de professionals per a cobrir aquells llocs de treball que més s'adequin a les seves necessitats.



Glovo

Es dedica a la compra, la recollida i enviament de comandes a domicili a través de missatgers independents. Ofereix una gran varietat de productes de qualsevol tenda o establiment. Un cop realitzada la sol·licitud, el client pot observar per mitjà la geolocalització quin “glover” portarà la comanda i el recorregut que efectua a temps real.

- **Definició del valor diferencial**

Glovo permet, en pocs minuts, realitzar la compra d'un producte, rebent-lo de forma pràcticament immediata a domicili. El client únicament escull el producte i realitza el pagament, deixant en mans de Glovo la transacció de capital i la recollida i enviament del producte.

La seva visió d'empresa la defineixen de la següent manera:

“Our vision and ambition are not only to make everything immediately available in your city but it is also to offer our employees the job of their lives. A job where you'll be challenged and have the most fun working in through tech-enabled experiences.”

- **Com es pot incloure en el projecte**

La rapidesa i immediatesa que Glovo ofereix als seus clients serà la mateixa que procurarem oferir per a cobrir les baixes o absentismes dels centres esportius que ho sol·licitin.

Cuideo

Cuideo és una plataforma d'atenció a domicili per a persones grans la qual ofereix acompanyar-los i ajudar-los en les seves tasques del dia a dia. Actualment operen a tot Espanya.

- **Definició del valor diferencial**

Cuideo opta per una professionalització de l'atenció a persones grans, convertint una pràctica habitual no legalitzada de la societat en una professió formalitzada.



La seva Missió d'empresa es defineixen com:

“Asegurar el mejor servicio de apoyo y cuidados para personas mayores.”

- **Com es pot incloure en el projecte**

De la mateixa forma que Cuideo, aquest projecte neix d'una necessitat real, on la cobertura d'especialistes en el món del fitness es realitza de forma informal. Per aquesta raó, es pretén formalitzar la selecció de professionals titulats per tal d'oferir un servei de major qualitat als usuaris dels centres esportius.

Booking Sports Facilities

Booking Sports Facilities és una plataforma de reserva d'espais esportius que neix a partir de l'empresa de consultoria esportiva Atlas Sport Consulting.

- **Definició del valor diferencial**

Booking ofereix als propietaris i gestors d'instal·lacions esportives poder obtenir rendiment econòmic dels seus espais lliures d'ús per mitjà de lloguers puntuals de tercers.

- **Com es pot incloure en el projecte**

A diferència de Booking Sports Facilities, on s'oferten espais lliures d'ús, aquest business plan planteja que professionals de l'esport titulats, tan exercents com no exercents, puguin obtenir rendiment econòmic en el seu temps lliure per mitjà de contractacions per cobertura laboral.

4.2.2) El client: metodologies de substitució laboral a centres esportius

Un cop obtingudes les respostes a les enquestes es dona pas a l'anàlisi de les mateixes, valorant la relació de les respostes amb els objectius plantejats, tot esperant que aquestes hagin set útils per al seu assoliment.

Objectius:

- Evaluar la importància percebuda que s'atorga a les baixes o absentimes del centre.
- Conèixer quin procés segueixen els centres per cobrir les baixes o absentimes.
- Nodrir el projecte amb consideracions a tenir en compte.

Per a la resolució del primer objectiu es planteja als centres la següent afirmació: “Considero important la cobertura de baixes i absentismes laborals en tècnics de fitness, activitats dirigides i socorristes”. Les respostes obtingudes oscil·len entre molt important i important, tal i com es mostra a la figura 1. Aquestes dades reforcen la necessitat plantejada en aquest projecte.

¿En qué medida están de acuerdo con esta afirmación? Considero importante la cobertura de bajas y absentismos laborales en técnicos de fitness y/o de actividades dirigidas y socorristas.
4 respostes

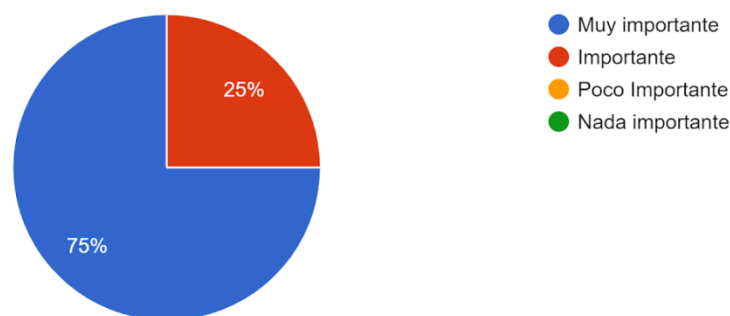


Figura 1. Respostes a la primera pregunta de l'enquesta.

El segon objectiu proposat es respon a partir de la pregunta: “Al ser personal extern al centre qui cobreixi la baixa, com es contacta amb aquest?”. A aquesta pregunta s’hi proposaven les següents opcions de resposta:

Al ser personal externo al centro el que cubra la baja, ¿Cómo contactan con estos? *

- Por conocidos
- Antiguos trabajadores
- Aplicativos laborales externos
- Otros...

Les respostes obtingudes van ser les següents:

| Per coneguts (1) | Antics treballadors (1) |
|---|---|
| Altres (no es contracten treballadors que no siguin del centre) (1) | Altres (tècnics substituïts per a tota la cadena) (1) |

Els centres esportius enquestats mostren que no utilitzen cap tipus d'aplicació laboral extern per a la cobertura laboral per baixa o absentisme, sinó que recorren a coneguts o antics treballadors. La majoria d'aquests processos habitualment es duen a terme de forma informal, ja que és una pràctica normalitzada fer hores de més o deixar hores a deure per més endavant.

El tercer objectiu s'enfoca a través de la pregunta “Què creus que podria resultar útil per millorar la cobertura de baixes o absències?”. L'única resposta relacionada amb la temàtica del projecte va ser “Comptar amb personal d'altres centres.”, la qual és una consideració que reforça la necessitat que manifestem en aquest projecte, ja que entenem que no sempre resulta senzill trobar un substitut en un període curt de temps. .

4.2.3) La competència: Fitandjobs

Els objectius de l'anàlisi de la competència van ser els següents:

- Detectar aquelles mancances que apareixen a la plataforma.
- Analitzar la seva presència en xarxes.
- Descriure i valorar el seu model de negoci.

El model de negoci

La competència analitzada en aquest projecte, Fit&Jobs, facilita un cercador per trobar les millors ofertes de treball a tots aquells monitors que es registrin de forma gratuïta. Per altra banda, els centres esportius poden publicar les seves ofertes laborals de forma gratuïta i esperar que els professionals interessats s'inscriguin, per després seleccionar el que millor s'adapti a les necessitats del centre. El procés d'inscripció a les ofertes per part dels monitors és totalment gratuït, d'igual forma que per als centres esportius. No obstant, aquests últims han de pagar un dels plans que més se'ls ajusti per a contactar amb un nombre determinat de candidats tal com es mostra a la figura 2.

| Bienvenida | Plan En Marcha | Plan En Forma MOST POPULAR | Plan Integral |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| EMPIEZA GRATIS | 9 € | 90 € | 225 € |
| Todas tus ofertas GRATIS | Todas tus ofertas GRATIS | Todas tus ofertas GRATIS | Todas tus ofertas GRATIS |
| Acceso a todos los perfiles inscritos | Acceso a todos los perfiles inscritos | Acceso a todos los perfiles inscritos | Acceso a todos los perfiles inscritos |
| Contacta con 1 Candidato | Contacta con 1 Candidato | Contacta con 10 Candidatos | Contacta con 25 Candidatos |
| | | + 1 Candidato extra | + 3 Candidatos extra |
| 3 meses de duración | 1 año de duración | 1 año de duración | 1 año de duración |
| EMPIEZA GRATIS | COMPRAR AHORA | COMPRAR AHORA | COMPRAR AHORA |

*Precios sin IVA. Los planes tienen un año de caducidad a partir de la fecha de la compra.

Figura 2. Quotes de servei de Fitandjobs.



Mancances de la plataforma: registre i inscripció a una oferta





| Acció | Fortaleses | Debilitats |
|---|---|--|
| Accés i registre d'usuari | Possibilitat de fer-ho amb compte de Google o Facebook. | Quan finalitzes el procés d'alta, si et falta algun camp per omplir es reinicia la pàgina, obligant a tornar omplir tots els camps. |
| Edició del perfil | Visualment agradable, fàcil d'entendre. | Edició poc agilitzada; cal anar punt per punt - per arribar a editar l'apartat 6, he de passar prèviament pels 5 anteriors. No es dedica una pàgina sencera al perfil; s'edita en una finestra emergent. |
| Inscripció a una oferta de treball | Es realitza amb un sol clic, el qual facilita molt el procés. | El fet de realitzar-ho amb un sol clic pot donar peu a clicar erròniament i establir un vincle no desitjat. En cap moment demana confirmació ni permet afegir cap document, nota o comentari. Les ofertes de treball tenen formats molts diferents en funció del centre. Algunes són molt extenses i detallades i d'altres són solament tres línies de descripció. Entenent que són els centres qui ho posen, i que depenen d'ells mateixos i que és perjudicial per ells, fóra bo establir uns mínims de descripció o bé establir una estructura rígida pròpia de la plataforma. |

Taula 2. Mancances i fortaleses de Fitandjobs.

Presència a xarxes socials

La companyia opera des d'octubre de 2018 a Barcelona i Madrid, amb la confiança de més de 1000 monitors i 25 centres. Tanmateix, la seva presència en les xarxes socials es remunta mesos abans de la seva plena posada en marxa. A la següent taula d'anàlisi es mostren els seguidors i les interaccions que tenen a les xarxes.*

*Dades recollides a 12 d'abril de 2020

| Xarxa Social | Inici | Seguidors | Likes/Piulades | Comentaris |
|--|---------------|-----------|------------------------------------|---|
|  Twitter | Abril 2018 | 101 | 0-5 | Tot i la presència en la xarxa, els seus seguidors no es mostren actius ni tenen interacció amb ells. |
|  Instagram | Setembre 2018 | 336 | Inicis (30-70) Agost 2019(2-20) | En els seus inicis va tenir una bona presència en xarxa. Actualment, tot i seguir publicant contingut similar la presència dels seus seguidors s'ha vist reduïda. |
|  Facebook | Abril 2018 | 569 | 0-5 | Els usuaris que visionen les seves publicacions no els donen like ni les comparteixen. |
|  LinkedIn | Abril 2018 | 346 | 0-5 | LinkedIn segueix la mateixa trajectòria que els anteriors portals analitzats. Tot i la presència en la xarxa, no s'ha captat l'atenció dels seus contactes. |

Taula 3. Presència a xarxes socials de Fitandjobs.



4.2.4) Entorn de relació laboral

Els objectius de l'entrevista van ser els següents:

- Esbrinar quina relació laboral i contractual es necessita per desenvolupar el negoci.
- Conèixer detalls del procés de contractació d'un treballador: gestions, despeses associades, aspectes rellevants...
- Esbrinar si és possible contractar un treballador de forma immediata i automatitzada.

Conseqüentment, es van preparar les següents preguntes a desenvolupar:

0. Breu síntesi del projecte; trets fonamentals.
1. Quin tipus de contractació es necessita per agilitzar el màxim el procés, de forma que sigui gairebé immediat?
2. És possible contractar un treballador mitjançant un clic?
3. Quin procés s'ha de seguir per contractar un treballador?
4. Quines despeses deriven dels diferents tipus de contractació?
5. En la teva opinió, quina és la forma de contractació que més s'ajusta a les nostres necessitats?

Un cop realitzada l'entrevista, vam analitzar-ne el contingut i en vam extreure les següents conclusions, on se'ns van presentar nous aspectes que inicialment no havíem considerat.

En un primer moment es va contemplar realitzar un contracte per hores a tots aquells treballadors que es contractessin per a la cobertura laboral, però automàticament es va descartar l'opció a causa de que aquests tipus de contractes són precaris i s'està lluitant per eliminar-los. Una de les principals conclusions que es van obtenir de l'entrevista va ser la formulació contractual requerida per a diversos tipus de situacions laborals. En primer lloc, es fa constar que en el suposat de suplir una baixa per cas sobtat, s'aplicaria un contracte a temps parcial. En segon lloc, s'estipula que en cas de cobrir una absència de temps



determinat per baixa laboral, s'aplicaria un contracte d'interinitat. Tanmateix, les despeses que se'n deriven dels diferents tipus de contractació no hi varien, essent aquesta la despesa de seguretat social (SS) sobre el salari brut, al qual li hem de treure la cotització que ronda el 6'6%.

Seguidament es valora el procés de contractació. Tot i tenir una primera impressió on creïem que aquest seria més complex, es va treure en clar que és un procés senzill i, el que és més important, que és un procés que es pot realitzar de forma immediata i automatitzada mitjançant un clic. L'entrevistada afirmava que moltes empreses de treball temporal ho fan així.

Per últim, l'entrevistada ens va recomanar dur a terme la realització d'una prova prèvia sobre la prevenció de riscos laborals (PRL) al voltant del nostre sector, havent realitzat prèviament una breu formació mateixos. Així doncs, vam considerar necessari la realització de formació i examen per a poder exercir com a treballador en el negoci.

4.2.5) Entorn de sous i salaris

Per establir la distinció de llocs de treball dels professionals que es registren a l'aplicació i la remuneració que aquests perceben, es va contactar amb la responsable de producte de Grup Sintagma, Noemí Pena, la qual va distingir aquells càrrecs més freqüents en centres esportius així com la remuneració (brut/h) dels mateixos, tal i com es mostra a la taula 4. D'aquestes aproximacions aportades per la Noemí, es van treure la mitjana d'aquests per establir el salari brut mitjà per hora treballada.

| Lloc de treball | Salari brut/hora | Salari brut mig/hora |
|---------------------------|------------------|----------------------|
| Socorrista | 8,67€ | 8,67 € |
| Tècnic sala fitness | 7,08€ - 8,67€ | 7,88 € |
| Monitor natació | 10,06€ | 10,06 € |
| Tècnic AADD generalistes | 8,67€ - 12,98€ | 10,86 € |
| Tècnic AADD especialistes | 10,06 - 17,70€ | 13,88 € |

Taula 4. Salaris percebuts pels professionals del sector fitness.

Per aprofundir en la classificació de la taula, s'hauran de desglossar quines activitats engloben els tècnics de d'activitats dirigides especialistes i quines engloben els generalistes. En primer lloc, les **activitats dirigides especialistes** les conformen l'aeròbic, el ioga, el cycling, el pilates, l'entrenament personal, el tai-chi, l'entrenament per a embarassades i les activitats aquàtiques per nadons, discapacitats, embarassades, l'aiguagim, l'aquaeròbic i l'activitat aquàtica terapèutica. D'altra banda, les **activitats dirigides generalistes** són totes aquelles que no es troben en el llistat anterior.

4.3) Diagnòstic estratègic

En aquest apartat es mostra un recull dels condicionants del model de negoci que fan que aquest tingui un valor diferencial concret en funció de l'entorn, el client i la competència. Per a obtenir aquests condicionants, s'elabora prèviament una matriu DAFO del negoci, on s'hi diferencien les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats que contempla aquest projecte.

| Matriu DAFO | |
|---|--|
| Debilitats | Fortaleces |
| <ul style="list-style-type: none"> * L'adquisició del servei no suposa un decrement de les despeses dels centres esportius a curt termini. * Existeix incertesa quan a l'acceptació del servei en el mercat ja que no s'ha ofert anteriorment enlloc. | <ul style="list-style-type: none"> * És possible contractar un treballador de forma immediata i automatitzada. * És possible contractar treballadors puntualment sense tenir despeses fixes. * Garantir un servei de qualitat amb professionals formats. |
| Amenaces | Oportunitats |
| <ul style="list-style-type: none"> * Crear competència a partir del model de negoci plantejat. | <ul style="list-style-type: none"> * Els centres esportius sovint careixen de personal per a cobrir baixes o absèntimes. * Els models de negoci d'intermediaris, tant digitals com físics, tenen molt èxit en els seus àmbits. * A Espanya hi han 4.743 centres esportius i gimnasos que presten serveis esportius a més de 5.500.000 persones. |

Taula 5. Matriu d'anàlisi DAFO del negoci.



Un cop elaborat el DAFO, es considera que els condicionats més rellevants per a definir la proposta de valor són els següents:

1. Les empreses intermediàries de diferents àmbits professionals operen amb èxit.
2. Existeix la possibilitat de gestionar la contractació de treballadors de forma immediata i automatitzada.
3. El fet de contractar els treballadors a temps parcial permet tenir un ampli ventall de treballadors disponibles que no suposen despeses fixes, ja que es dona d'alta i baixa abans i després de cada servei.
4. Els centres esportius sovint careixen de personal per a cobrir baixes o absentimes, per tant, tenen una necessitat de personal de fitness.
5. No existeix cap element de la competència que condicioni la proposta de valor.

4.4) Proposta de valor diferencial

Aquest apartat pretén respondre a “què ofereix de diferent el model de negoci perquè els clients tinguin interès a consumir els seus productes o serveis”, i la resposta neix a partir del diagnòstic estratègic anteriorment presentat. La proposta de valor diferencial d'aquest projecte és conforma al voltant dels de tres aspectes clau, els quals són:



Immediatesa de personal

S'eximeix els centres del procés de contractació

Ampli ventall de treballadors



Aquest projecte contempla una proposta de valor orientada a oferir personal als centres esportius per cobrir baixes o absentismes de forma immediata a partir d'un ampli ventall de professionals, eximint els centres de realitzar tot el procés de contractació dels treballadors suplents per facilitar-ne el servei i així puguin seguir amb la programació dels serveis.



4.5) Concepte de negoci: missió, visió i valors

Missió

Permetre els centres esportius disposar d'un gran ventall de professionals especialitzats de forma immediata per a cobrir les baixes i absentsismes, eximint els centres de tràmits contractuals.

Visió

Ser el nucli de referència en les gestions de cobertura laboral per als centres de fitness.

Valors

Rigurositat amb els nostres treballadors, tractant d'oferir un servei professional de màxima qualitat.

Solvència en les gestions, resolent ràpidament els problemes dels nostres clients.

Passió per l'esport, vetllant pel seu desenvolupament i el seu creixement dia a dia.

4.6) Model de negoci

Com pot el centre esportiu respondre de forma immediata per a cobrir aquesta baixa o absentisme?

Per cobrir la baixa o absentisme de forma immediata, i sense que el centre hagi de realitzar cap tràmit contractual amb treballador, únicament caldrà que aquest es registri a l'aplicatiu de (xxxx) i que publiqui les seves vacants laborals. Un cop publicada, un gran ventall d'usuaris professionals de l'esport podran accedir a elles al moment.

A continuació es mostren els deu passos obligatoris que configuren el model de negoci d'aquest projecte. Aquests són:

1. El centre esportiu sol·licita un professional esportiu que s'adeqüi a les necessitats específiques que demani cobrir.
2. L'aplicatiu filtra aquestes necessitats específiques requerides pel centre atenent a diversos factors com formació, experiència, franja horària de treball, especialitat (activitats aquàtiques, activitats dirigides, socorrisme...).
3. L'aplicatiu notifica l'oferta als usuaris que més s'ajusten a les característiques sol·licitades.
4. L'usuari que primer accepti l'oferta notificada serà qui ocupi la vacant.
5. L'aplicatiu realitza el procés de contractació de forma automatitzada, mitjançant les dades de registre inicial tant del professional com el centre sol·licitant.
6. El centre que sol·licita el servei és notificat que ja s'ha seleccionat un professional i que la tramitació amb aquest s'ha efectuat correctament.
7. L'aplicatiu emet la factura en nom del centre sol·licitant a l'empresa intermediària per serveis prestats.
8. S'efectua el servei.

9. Un cop finalitzat el servei, l'aplicatiu envia una notificació push al centre per a que aquest deixi una valoració del professional.

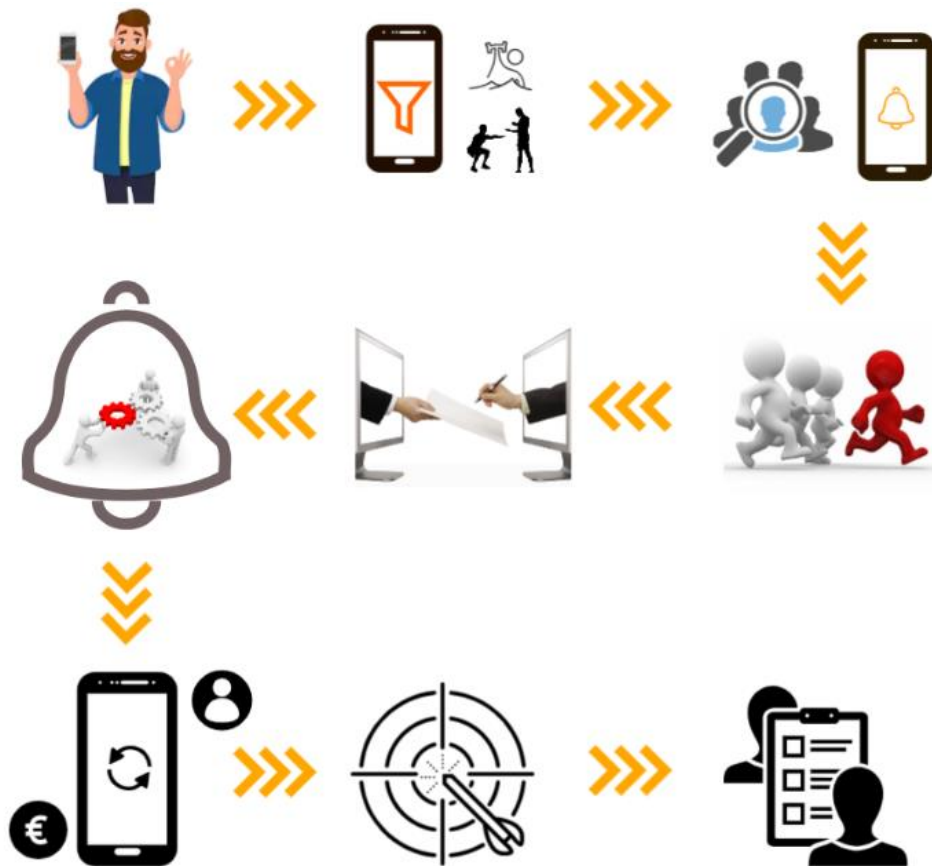


Figura 3. Procés de compra d'un servei per part del client.

5) Definició operativa

5.1) Pla de màrqueting

En aquest punt del bloc de definició operativa es presenta la imatge corporativa i el pla de màrqueting previst per respondre, primerament, quins són els principals canals a través dels quals l'empresa es comunica amb els seus clients i es dona a conèixer; els passos previstos seguiran un procés de màrqueting directe amb els clients potencials acompanyat d'una forta presència digital en xarxes socials. En segon lloc, es presentarà la política de preus prevista per a cada un dels serveis ofertats, atenent a la tipologia i grau d'especificitat d'aquests. Per últim, es definirà la hipòtesi comercial de l'empresa, fent una estimació aproximada dels ingressos per vendes.

5.1.1) Imatge corporativa

- **Denominació: HastenFit**

HastenFit sorgeix del verb anglosaxó “to hasten”, el qual significa “fer ràpid alguna cosa”, i de la mateixa llengua anglosaxona, l'adjectiu “fit”, el qual significa posar-se en forma. Aquestes dues paraules conjuguen un sol mot que connecta ambdós significats amb la idea de definir l'objecte principal del negoci.

- **Imatge de marca (logotip)**

Les tres fletxes del logotip pretenen mostrar l'agilitat de connexió que l'empresa estableix entre professionals de l'esport i els centres esportius a través dels serveis de HastenFit, destacant-ne cadascun dels tres perfils.



Figura 4. Logotip de l'empresa.

- **Eslògan**

L'eslògan que defineixi de manera breu i atractiva els serveis de l'empresa serà “Personal deportivo inmediato”, deixant clar QUÈ ofereix i COM ho fa.

5.1.2) Màrqueting directe

Una estratègia de màrqueting directe pot ajudar a establir una comunicació més personalitzada amb els clients. Aquest contacte directe amb el client afavoreix un escenari de seguretat i confiança on tant el client com l'empresa troben punts de consonància per a un millor rendiment. Per aquesta raó es consideren adequades el seguit d'accions les quals es plantegen a continuació:

- **Emailing** per establir un primer contacte amb el target específic al qual HastenFit es dirigeix, enviant notificacions sobre les novetats més destacades, així com ofertes i promocions que puguin sorgir ocasionalment.
- **Reunions presencials** amb directors i/o responsables de personal de centres esportius, on es presenti i s'hi exposin les seves característiques detalladament. Una de les eines base de la presentació recau en mostrar de forma visual el procés a seguir per a desenvolupar el model de negoci (veure figura 3 a 4.6. Model de negoci), ja que així el potencial client concep una millor idea del servei.
- **Presentacions obertes i presència en “stands”,** principalment en esdeveniments del sector com puguin ser trobades, congressos, col·loquis o d'altres relacionats. Aquests entorns resulten idonis per afavorir la presentació dels serveis i funcionalitats que l'empresa impulsa mitjançant en networking, tractant d'aprofitar oportunitats de negoci amb nous clients i mercats.

5.1.3) Màrqueting digital

El pla de màrqueting digital de l'empresa es sustenta en la presència i activitat en diverses xarxes socials, on la funció principal d'aquestes és donar visibilitat als serveis oferts. HastenFit es desenvoluparà en les següents plataformes:

- **Instagram**

Instagram és la xarxa social que permet més fàcilment mostrar als teus potencials clients què tens en forma d'imatge. Abastant majoritàriament un públic més aviat jove, és una plataforma on hi ha l'oportunitat de transmetre mitjançant contingut purament visual (pòster, anunci, fotografies retocades...) quin és el valor del teu negoci. No obstant, cal ser més exigent amb la qualitat del contingut ja que la imatge predomina sobre el text, a vegades inexistent.

Funcions a desenvolupar:

- Aconseguir captar nous clients per gaudir dels nostres serveis.
- Tenir una activitat mínima setmanal per actualitzar el perfil.
- Introduir el "hashtag" en les publicacions per tal d'aconseguir vincular-la a d'altres publicacions relacionades.

- **Twitter**

Twitter és la xarxa social que permet interactuar més fàcilment amb els seus usuaris; es pot oferir un tracte d'atenció al client proper i gairebé instantani. Al mateix temps, permet publicar contingut de manera visual, directa i fàcil d'entendre. A més, trobem un usuari no necessàriament jove – s'abasta un rang d'edat molt ampli.

Funcions a desenvolupar:

- Ser una via d'atenció a l'usuari, on la interacció sigui immediata i personalitzada.
- Notificar totes aquelles ofertes i promocions que ocasionalment s'esdevinguin.
- Donar a conèixer els serveis de l'empresa en general.



- **LinkedIn**

La xarxa amb un perfil més professional de les esmentades. Amb LinkedIn pretenem desenvolupar un perfil de negoci seriós que tingui visibilitat cap al món empresarial, obrint portes a connexions i sinèrgies amb altres negocis. De la mateixa manera, es pot optar per contractar o cercar professionals que s'adaptin a les necessitats i requisits del centre per garantir un servei de qualitat. Dins de l'aplicació hi ha l'opció de crear grups de professionals del sector, on cadascun d'ells comparteix novetats actualitzades sobre l'assumpte d'interès pertinent.

Funcions a desenvolupar:

- Visibilitzar HastenFit dins el marc de centre esportius.
- Captar nous treballadors qualificats.
- Connectar amb d'altres negocis per crear comunitat.
- Estar actualitzats de noves tendències o noves oportunitats per fer créixer l'empresa i els seus serveis.

5.1.4) Política de preus

Per establir la política de preus, s'han agrupat els salaris bruts dels treballadors puntuals i el cost de la seguretat social de l'empresa del treballador amb les taxes de servei de HastenFit.

Els preu per hora per servei és variable en funció de la durada del servei i de l'antelació la qual aquest es sol·liciti. Com es contempla a la taula 6, s'hi distingeixen tres franges de durada de servei, i tres franges de de temps d'antelació de sol·licitud, les quals generen cadascuna diferents taxes de servei. S'observa que a menor sigui el temps d'antelació de la sollicitud del servei, major serà el percentatge de taxa que el centre haurà de pagar. De la mateixa manera, a menor sigui el nombre d'hores de servei, major serà la taxa.

| TAXES DE SERVEI | | | |
|-----------------|------------------------------|--------------|-----------------|
| DURADA SERVEI | ANTELACIÓ SOL·LICITUD SERVEI | | |
| | 2 a 6 hores | 6 a 24 hores | Més de 24 hores |
| 1 a 2 hores | 35% | 25% | 20% |
| 3 a 5 hores | 30% | 20% | 15% |
| Més de 6 hores | 25% | 20% | 15% |

Taula 6. Taxes per tipus de servei de HastenFit.

Les diferents taxes de servei per hora presentades a la taula anterior s'apliquen al salari brut per hora que HastenFit paga al treballador puntual. Posteriorment, se li suma el cost de la seguretat social d'empresa del treballador, obtenint el preu final de mercat. Els preus fixats per tipologia de lloc de treball són els següents:

| SOCORRISTES | | | |
|----------------|------------------------------|--------------|-----------------|
| DURADA SERVEI | ANTELACIÓ SOL·LICITUD SERVEI | | |
| | 2 a 6 hores | 6 a 24 hores | Més de 24 hores |
| 1 a 2 hores | 21,85 € | 20,55 € | 19,90 € |
| 3 a 5 hores | 14,13 € | 13,27 € | 12,83 € |
| Més de 6 hores | 13,70 € | 13,27 € | 12,83 € |

Taula 7. Preu del servei de cobertura de socorristes.



| TÈCNIC SALA FITNESS | | | |
|----------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------|
| DURADA SERVEI | ANTELACIÓ SOL·LICITUD SERVEI | | |
| | 2 a 6 hores | 6 a 24 hores | Més de 24 hores |
| 1 a 2 hores | 19,86 € | 18,68 € | 18,08 € |
| 3 a 5 hores | 12,84 € | 12,06 € | 11,66 € |
| Més de 6 hores | 12,45 € | 12,06 € | 11,66 € |

Taula 8. Preu del servei de cobertura de tècnics de sala fitness.

| MONITOR NATACIÓ | | | |
|------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------|
| DURADA SERVEI | ANTELACIÓ SOL·LICITUD SERVEI | | |
| | 2 a 6 hores | 6 a 24 hores | Més de 24 hores |
| 1 a 2 hores | 25,35 € | 23,84 € | 23,09 € |
| 3 a 5 hores | 16,40 € | 15,39 € | 14,89 € |
| Més de 6 hores | 15,89 € | 15,39 € | 14,89 € |

Taula 9. Preu del servei de cobertura de monitors de natació.

| TÈCNIC AADD GENERALISTES | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------|
| DURADA SERVEI | ANTELACIÓ SOL·LICITUD SERVEI | | |
| | 2 a 6 hores | 6 a 24 hores | Més de 24 hores |
| 1 a 2 hores | 27,37 € | 25,74 € | 24,92 € |
| 3 a 5 hores | 17,70 € | 16,62 € | 16,07 € |
| Més de 6 hores | 17,16 € | 16,62 € | 16,07 € |

Taula 10. Preu del servei de cobertura de tècnics d'activitats dirigides generalistes.

| TÈCNIC AADD ESPECIALISTES | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------|
| DURADA SERVEI | ANTELACIÓ SOL·LICITUD SERVEI | | |
| | 2 a 6 hores | 6 a 24 hores | Més de 24 hores |
| 1 a 2 hores | 34,98 € | 32,90 € | 31,85 € |
| 3 a 5 hores | 22,62 € | 21,24 € | 20,54 € |
| Més de 6 hores | 21,93 € | 21,24 € | 20,54 € |

Taula 11. Preu del servei de cobertura de tècnics d'activitats dirigides especialistes.



5.1.5) Hipòtesi comercial

La finalitat d'aquest apartat és calcular la previsió de serveis venuts i ingressos pels mateixos. Per a dur-ho a terme, s'efectua un recopilatori de les dades obtingudes fins al moment mitjançant les enquestes, a les quals se li afegeix la recerca en xarxa sobre el nombre de centres esportius a Espanya i el percentatge de centres esportius que HastenFit pretén tenir com a clients. Aquest apartat serà necessari més endavant per desenvolupar el pla financer de l'empresa.

Passos per a definir la hipòtesi comercial

1. Esbrinar el nombre total de gimnasos a Espanya.

Segons l'European Health & Fitness Market Report (2019) de Deloitte, el 2018 hi havia 4650 centres esportius al país.

2. Esbrinar quin és el volum de baixes o absentismes per centre al llarg d'un any.

Per esbrinar el volum i la durada de baixes i absentismes als centres es fa referència novament a l'enquesta, on es va preguntar als enquestats el volum i durada aproximada d'aquests en els seus centres de treball. Les respostes quant al volum van ser les següents:

Volum de baixes i absentismes anuals

¿Qué volumen de bajas y absentismos se perciben a lo largo de un año?

4 respostes

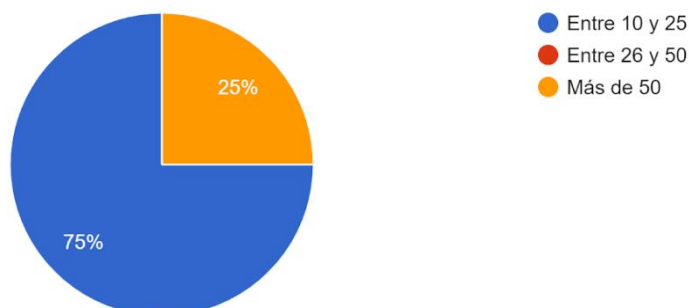


Figura 5. Respostes de les enquestes.

Donats els resultats, s'extraurà una dada aproximada del volum de baixes i absentismes anuals. Aquesta dada s'obté de la mitjana de les respostes, la qual es calcula considerant el valor intermig de les respostes: entre 10 i 25 = 17,5, entre 26 i 50 = 38, i més de 50 es considerarà 50 com a resposta. La mitjana, doncs, de les respostes obtingudes és de **26,625 baixes o absentismes anuals**, la qual s'arrodonirà a la baixa a **26**.

Pel que fa les respostes quant a la durada aproximada, van ser les següents:

Durada de les baixes i absentismes

¿Qué duración suelen tener de media estas bajas y absentismos?

4 respostes

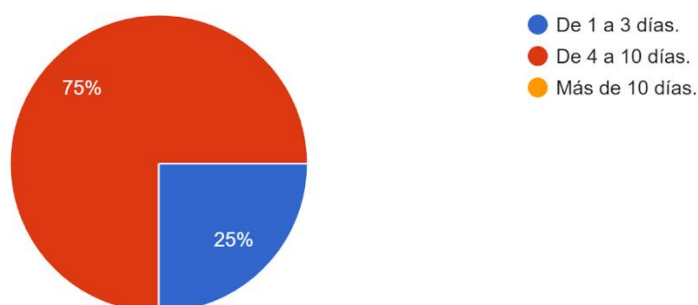


Figura 6. Respostes de les enquestes.

Seguint el procediment de l'anterior anàlisi, s'extraurà una dada aproximada de la durada de les baixes i absentismes anuals. Aquesta dada s'obté de la mitjana de les respostes, la qual es calcula considerant el valor intermig de les respostes: entre 1 i 3 = 2, entre 4 i 10 = 7 i més de 10 es considerarà 10 com a resposta. La mitjana, doncs, de les respostes obtingudes és de **5,75 dies de durada**, la qual s'arrodonirà a la baixa a **5**.

3. Determinar la hipòtesi comercial final mitjançant el creuament de les dades obtingudes.

En aquest darrer punt es posen en relació les dades obtingudes prèviament amb el preu del servei i la part de treballadors que es pretén cobrir. A la taula 12 es mostra la quota de mercat anual a previsió de 5 anys.

| | ANY 1 | ANY 2 | ANY 3 | ANY 4 | ANY 5 |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Volum baixes i absentismes per centre | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Durada baixes i absentismes (hores) | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Gimnasos a Espanya | 4650 | 2% 4743 | 2% 4837,86 | 2% 4934,62 | 2% 5033,31 |
| Estimació gimnasos registrats | 15% | 20% | 25% | 25% | 30% |
| Gimnasos clients | 698 | 949 | 1209 | 1234 | 1510 |
| Hores totals baixa | 362700 | 493272 | 628922 | 641500 | 785196 |
| Percentatge estimat d'hores a cobrir | 15% | 15% | 20% | 25% | 30% |
| Hores a cobrir | 54405 | 73990,8 | 125784 | 160375 | 235559 |
| Preu mig per servei | 15,71 € | 15,71 € | 15,71 € | 15,71 € | 15,71 € |
| Ingressos per vendes | 854.871,21 € | 1.162.624,84 € | 1.976.462,23 € | 2.519.989,34 € | 3.701.360,34 € |

Taula 12. Previsió a 5 anys de la hipòtesi comercial.

Com es pot observar a la taula, el primer concepte a fixar és el volum mitjà de baixes i absentismes per centre presentat en l'apartat 2 de la quota de mercat; seguidament trobem la durada d'aquestes baixes i absentismes, la qual era de 5 dies tal i com s'esmenta a l'apartat anterior, a la que li aplicarem les hores de la mitja jornada (4 hores), donant un resultat de 20 hores totals. La següent dada s'obté del total de gimnasos a Espanya extret de l'apartat primer de la quota de mercat. La dada estimada dels gimnasos registrats a l'aplicació resulta d'una aproximació consensuada del 15% sobre el total de gimnasos a Espanya, donant com



a resultat 698 gimnasos clients i 362.700 hores totals de baixa en el primer any. D'aquesta totalitat d'hores, HastenFit pretén cobrir-ne un 15%, és a dir, **54.405 hores**. En referència al preu mig per servei, s'ha tingut en compte la mitjana del preu establert per als serveis de més de 6 hores de durada, ja que es contemplen les baixes de 5 dies de durada en les enquestes. Com a conseqüència de les hores a cobrir i el preu, HastenFit estima tenir uns ingressos el primer any de **854.871,21€**.

L'estimació dels ingressos de HastenFit a 5 anys vista es calcula aplicant un creixement anual del 2% dels centres de gimnasos a Espanya. Es té en consideració aquest creixement ja que el sector del fitness a Espanya resulta un mercat que augmenta any rere any tal com mostren estudis de Palco 23 (2020). Aquest fet sumat a un increment de gimnasos inscrits i a la mateixa vegada un increment de baixes a cobrir, HastenFit preveu uns ingressos a l'alça tal i com s'observa a la taula 12.

5.2) Pla de recursos humans

5.2.1) Organigrama

Respecte el tipus d'organització que HastenFit planteja, el model d'organigrama que més hi encaixa és de tipologia plana. Aquest es caracteritza per no tenir càrrecs intermitjos, deixant únicament dos rols: directius i treballadors. Suposa una relació molt més directa, proporcionant més autonomia als treballadors. Quant a la representació visual de l'organigrama, aquest té un format circular on en el centre es representa la direcció i al voltant els altres membres que ocupen un lloc de treball en funció del càrrec que ocupen en l'organització, com es contempla a la figura 7.



Figura 7. Organigrama inicial de l'empresa.

Aquest organigrama respon a tots aquells llocs de treball que es consideren imprescindibles per a la posada en marxa del negoci.

Tot i això, la previsió de l'estructura organitzativa prevista a 3-4 anys resultarà més complexa a causa de l'expansió estimada per captació de nous clients i nous mercats.

5.2.2) Llocs de treball i les seves característiques

A continuació es descriuen els llocs de treball esmentats a l'organigrama inicial del negoci, desglossant-los en tasques a desenvolupar, formació i experiència necessàries i salari anual brut percebut.

| CÀRREC | | Agent d'atenció a l'usuari |
|------------------------|--|-----------------------------------|
| Tasques a desenvolupar | Resoldre dubtes i incidències de clients i treballadors. | |
| Formació | Batxillerat. Estudis relacionats amb administració o comunicació valorables. | |
| Experiència laboral | 2 anys exercint en atenció al client o similars. Molt valorable en l'àmbit esportiu. | |
| Salari brut anual | 9.000€ | |

Taula 13. Perfil de l'agent d'atenció a l'usuari.

| CÀRREC | | Community Manager |
|------------------------|--|--------------------------|
| Tasques a desenvolupar | Dirigir i executar les accions de comunicació digital de l'empresa. Gestionar les xarxes socials de l'empresa. | |
| Formació | Estudis relacionats amb màrqueting i comunicació. | |
| Experiència laboral | 1 any exercint com a community manager. Valorable experiència en projectes relacionats amb la comunicació i el màrqueting. | |
| Salari brut anual | 11.000€ | |

Taula 14. Perfil del community manager.

| CÀRREC | | Programador Informàtic |
|------------------------|---|-------------------------------|
| Tasques a desenvolupar | Desenvolupament i manteniment de l'aplicatiu, tant en format web com en format app. Optimitzar les funcions de l'aplicatiu. | |
| Formació | Formació en programació del llenguatge desitjat. | |
| Experiència laboral | 2 anys d'experiència com a programador d'aplicatius en el llenguatge necessari. | |
| Salari brut anual | 25.000€ | |

Taula 15. Perfil del programador informàtic.

5.2.3) Gestió de treballadors puntuals

5.2.3.1) Llocs de treball i les seves característiques

A continuació s'esmenten els tipus de lloc de treball puntual i la seva remuneració bruta per hora. En funció de la durada del servei, es contemplaran dos caires de sous: la remuneració neutra i la remuneració per servei de curta durada. La remuneració neutra implica tots aquells serveis que tenen una durada igual o superior a 3 hores, els quals tindran la remuneració esmentada en el punt 4.2.5 de l'anàlisi de mercat.

| REMUNERACIÓ NEUTRA | |
|----------------------------------|-------------------------|
| Lloc de treball | Salari brut/hora |
| Socorrista | 8,67 € |
| Tècnic sala fitness | 7,88 € |
| Monitor natació | 10,06 € |
| Tècnic AADD generalistes | 10,86 € |
| Tècnic AADD especialistes | 13,88 € |

Taula 16. Remuneració neutra bruta per hora dels treballadors puntuals de HastenFit.

D'altra banda, es contempla la remuneració per servei de curta durada, la qual engloba tots aquells serveis que tinguin una durada menor a 3 hores. Aquesta remuneració tindrà un increment del 50% sobre la neutra.

| REMUNERACIÓ PER SERVEI DE CURTA DURADA | |
|---|-------------------------|
| Lloc de treball | Salari brut/hora |
| Socorrista | 13,01 € |
| Tècnic sala fitness | 11,82 € |
| Monitor natació | 15,09 € |
| Tècnic AADD generalistes | 16,29 € |
| Tècnic AADD especialistes | 20,82 € |

Taula 17. Remuneració per servei de c/d bruta per hora dels treballadors puntuals de HastenFit.

5.2.3.2) Contractació

Fruit dels resultats de l'entrevista amb l'Eva Calleja esmentats anteriorment en l'anàlisi de mercat, juntament amb el plantejament del model de negoci, HastenFit contractarà els professionals que realitzin els serveis sol·licitats amb un contracte a temps parcial, ja que és el tipus de vincle que permet dur a terme el servei ofert. Aquest tipus de contracte es caracteritza principalment per la prestació de serveis durant un nombre d'hores al dia, a la setmana, al mes o a l'any, però en nombre inferior al considerat com a habitual en l'activitat de què es tracta; pot ésser indefinit o de durada determinada.

5.2.3.3) Captació i fidelització

Tant important resulta una ràpida captació d'usuaris que es registrin en la aplicació, com una fidelització dels mateixos per estar en constant connectivitat. Per dur a terme aquestes dues estratègies, es tindran en compte les següents accions a seguir:

Accions de captació

- **Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física (COLEF)**

Tots aquells usuaris col·legiats són un focus potencial per a formar part de HastenFit, ja que tots tenen la titulació requerida per realitzar la majoria d'activitats dutes a terme en els diferents centres esportius. Acompanyant els valors que el COLEF defensa envers la bona pràctica esportiva i l'oposició a l'intrusisme laboral, es pretén establir un acord de col·laboració amb el col·legi, on aquest doni visibilitat a HastenFit per atraure nous usuaris i donar així oportunitats professionals als col·legiats.

- **Universitats i centres formatius**

En les universitats i centres educatius on es preparen a futurs professionals de l'activitat física i l'esport s'hi poden trobar perfils que tinguin la formació requerida per dur a terme algunes de les activitats sol·licitades pels centres esportius. Aquest sobresou pot esdevenir molt oportú per a joves que complementin la seva etapa universitària feines temporals. Així doncs, HastenFit té intenció de contactar amb universitats i centres formatius on poder anar a presentar el seu aplicatiu per tal d'aconseguir nous joves usuaris.



- **Difusió en xarxes socials**

Com ja s'ha fet esment en l'apartat de màrqueting digital, l'activitat a desenvolupar en les diferents xarxes socials preveu donar una visibilitat general, però aquest cop s'orienta al usuari professional del sector. L'objectiu principal recau en cercar l'interès d'aquells perfils de professionals que desitgin tenir l'oportunitat de formar part de la comunitat HastenFit.

En aquest punt s'hi destaca la figura de "l'influencer". Aquest es presenta com una personalitat pública que té un gran nombre de seguidors a xarxes socials. La seva fama ve precedida per la capacitat de viralitzar contingut, així com incidir en la decisió dels seus seguidors de formar part d'alguna plataforma o consumir algun tipus de servei o producte. Per aquesta raó, HastenFit pretén desenvolupar campanyes publicitàries amb diverses personalitats "influencers" del camp de l'activitat física.

Accions de fidelització

- **Generació de contingut**

Per tal de fomentar una constant connectivitat dels usuaris amb l'aplicació de HastenFit, aquesta nodrirà de contingut esportiu informatiu sobre temes d'interès per als usuaris com puguin ser noves formes d'entrenament, últimes novetats del sector del fitness, noves tendències del sector, esdeveniments... Tota aquesta generació de contingut, serà clau per apropar encara més als usuaris i fer que estiguin en constant sintonia amb HastenFit i la indústria del fitness.

- **Moneda virtual**

L'aplicatiu disposarà d'una moneda virtual exclusiva de HastenFit que serveix com a bescanvi per diversos productes, serveis i ofertes. Aquestes s'aconseguiran a mesura que l'usuari realitzi els serveis pels centres sol·licitants. A major nombre de serveis realitzats, més monedes virtuals s'obtindran i major serà la possibilitat d'aconseguir algun dels següents productes, serveis i ofertes:

- **Cupons i codis:** cupons i codis de descompte en diverses pàgines web del sector esportiu amb productes i serveis vairs, des de tèxtils fins a sessions de formació.



- **Merchandising de l'empresa:** samarretes, gorres, ulleres de sol, motxilles de nanses i d'altres complements. Tots aquests complements compten amb la marca de HastenFit, fent sentir el treballador un més de la casa.

D'aquesta manera s'aconsegueix que l'usuari professional tingui un altre tipus d'incentiu a l'hora de plantejar-se seguir formant part de la comunitat HastenFit.


5.3) Pla d'operacions

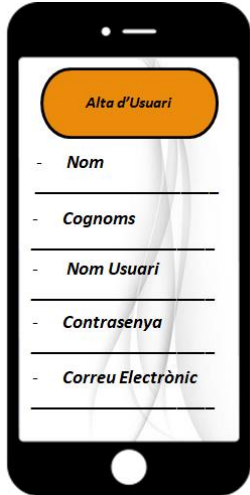

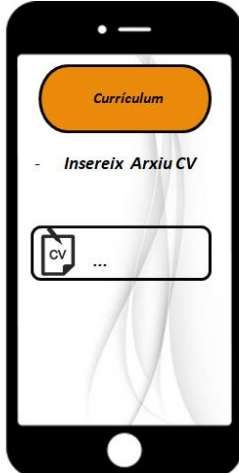
El pla d'operacions mostra els mecanismes que seran necessaris per a dur a terme la prestació de serveis del negoci, quins costos es derivaran d'aquests serveis i quins seran els mètodes d'avaluació de la prestació dels mateixos, per tal d'oferir la màxima qualitat.



5.3.1) Descripció tècnica del registre

HastenFit utilitzarà un aplicatiu per interactuar amb els usuaris professionals i els centres esportius i gestionar-ne els seus moviments. Per a dur a terme els serveis, són necessàries diverses dades que s'hauran de facilitar en el registre dels usuaris. Aquest procés té dos grans eixos de funcionament: un primer registre on el professional es pot donar d'alta per tenir accés diferents ofertes laborals, i un segon registre per als centres esportius, on podran sol·licitar els serveis. A continuació es mostren tots els requisits necessaris i els processos a seguir per donar-se d'alta a l'aplicatiu:

- **Registre de l'usuari treballador**

| | |
|---|---|
| <p>Opcions de registre</p> <p>L'usuari té l'opció de registrar-se com a treballador o com a centre esportiu. En aquest cas, es procedirà amb el registre d'usuari treballador.</p> |  |
|---|---|


| | |
|---|---|
| <p>Alta d'usuari</p> <p>L'usuari haurà de facilitar les dades bàsiques per a registrar-se a l'aplicatiu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nom • Cognoms • Nom d'usuari • Contrasenya • Correu electrònic • Telèfon • Validació correu |  |
| <p>Dades contractuals</p> <p>Per a poder ser contractat per a dur a terme serveis, l'usuari haurà de facilitar les dades necessàries per a l'elaboració d'un contracte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lloc i data de naixement • Domicili • Municipi del domicili • País domicili • Nacionalitat • DNI • Nombre afiliació SS • IBAN |  |
| <p>Currículum</p> <p>L'usuari haurà de facilitar el seu currículum.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formació • Experiència |  |

| | |
|--|--|
| <p>Validació acadèmica</p> <p>L'usuari haurà de validar la seva formació acadèmica esmentada al currículum mitjançant una còpia de la titulació. També haurà d'aportar el seu número de col·legiat o ROPEC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Còpia títol • Número col·legiació o ROPEC |  |
| <p>Especialitats laborals</p> <p>L'usuari haurà de seleccionar el tipus d'activitats professionals que es capaç de dur a terme per tal de poder rebre ofertes personalitzades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tècnic de sala • Socorrisme • Natació • Activitats dirigides generals • Entrenament personal • Aeròbic • Ioga • Cycling • Pilates • Tai-Chi • Crossfit • TRX • Entrenament personal per a embarassades • Aquagym • Aquaròbic • Activitats aquàtiques terapèutiques • Activitats aquàtiques per nadons • Activitats aquàtiques per discapacitats • Activitats aquàtiques per embarassades |  |

| | |
|---|--|
| <p>Disponibilitat horària</p> <p>L'usuari haurà de marcar quins dies de la setmana i en quines franges horàries té disponibilitat per treballar per tal de poder rebre notificacions personalitzades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dies de disponibilitat • Franja horària de disponibilitat: matí (7:00 a 13:00), migdia (13:00 a 16:00) o tarda (16:00 a 22:00). |  |
| <p>PRL</p> <p>L'usuari haurà de realitzar una breu formació de prevenció de riscos laborals.</p> |  |

Figura 8. Procés de registre de l'usuari treballador.

- **Registre de l'usuari centre esportiu**

| | |
|---|---|
| <p>Opcions de registre</p> <p>L'usuari té l'opció de registrar-se com a treballador o com a centre esportiu. En aquest cas, es procedirà amb el registre de centre esportiu.</p> |  |
|---|---|

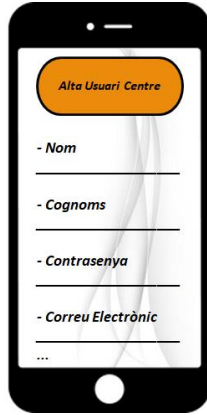

| | |
|--|--|
| <p>Alta d'usuari</p> <p>El centre haurà de facilitar les dades bàsiques per a registrar-se a l'aplicatiu. Les dades hauran de ser de la persona que el centre consideri encarregada de mantenir contacte amb HastenFit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nom • Cognoms • Nom del centre (nom d'usuari) • Contrasenya • Correu electrònic • Validació correu |  |
| <p>Dades del centre</p> <p>Per a poder adquirir serveis mitjançant l'aplicatiu, el centre haurà de facilitar dades com la ubicació i el mètode de pagament.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adreça • CIF • Mètode de pagament • Telèfon de contacte |  |

Figura 9. Procés de registre de l'usuari centre esportiu.

5.3.2) Determinació del cost del servei

En aquest apartat es determinen els costos previstos associats a l'activitat que desenvoluparà l'empresa, mostrant el cost unitari de cada hora de servei. Es diferenciaran els costos del servei neutre i els costos del servei de curta durada.

| SERVEI NEUTRE | | | |
|---------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Lloc de treball | Salari brut/hora | SS Empresa | Total Cost |
| Socorrista | 8,67 € | 2,86 € | 11,53 € |
| Tècnic sala fitness | 7,88 € | 2,60 € | 10,48 € |
| Monitor natació | 10,06 € | 3,32 € | 13,38 € |
| Tècnic AADD generalistes | 10,86 € | 3,58 € | 14,44 € |
| Tècnic AADD especialistes | 13,88 € | 4,58 € | 18,46 € |

Taula 18. Cost empresa per hora del treballador puntual en servei neutre.

| SERVEI DE CURTA DURADA | | | |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Lloc de treball | Salari brut/hora | SS Empresa | Total Cost |
| Socorrista | 13,01 € | 4,29 € | 17,30 € |
| Tècnic sala fitness | 11,82 € | 3,90 € | 15,72 € |
| Monitor natació | 15,09 € | 4,98 € | 20,07 € |
| Tècnic AADD generalistes | 16,29 € | 5,38 € | 21,67 € |
| Tècnic AADD especialistes | 20,82 € | 6,87 € | 27,69 € |

Taula 19. Cost empresa per hora del treballador puntual en servei de curta durada.

Aquests costos seran els únics que derivaran dels serveis ofertats ja que no es requereix produir cap mena de material o bé per a la seva venda.

5.3.3) Gestió de la qualitat

Tal i com s'ha esmentat en anteriors apartats, HastenFit considera vital garantir un servei de la màxima qualitat per als seus clients. Per aquest motiu, els serveis prestats seran avaluats a través de dos canals. Primerament, per part dels centres sol·licitants, els quals hauran de deixar una valoració del servei del tècnic corresponent. En segon lloc, HastenFit avaluarà el conjunt de serveis prestats blablbla

○ **Avaluació dels clients**

Un cop efectuat el servei, el client (el centre esportiu) rebrà un avís de l'aplicatiu que el convidarà a omplir l'avaluació del servei. Aquesta tindrà els següents ítems:

- El tècnic s'ha presentat a l'hora acordada.
- El tècnic ha complert la tasca encomanada de forma satisfactòria.
- El tècnic ha tingut bon tracte amb els usuaris i personal del centre.
- Comptaria amb el servei d'aquest tècnic de nou.
- Comentaris.

Cada un d'aquests punts presentats es valorarà en una escala d'1 a 5 punts, essent 1 completament en desacord i 5 completament d'acord. Aquesta avaluació del centre respecte els tècnics ajudarà a millorar el servei de HastenFit i destacar aquells tècnics que n'obtinguin millors valoracions.



○ **Avaluació de HastenFit**

L'avaluació interna de HastenFit resultarà d'un seguit d'ítems que es presenten a continuació:

- Nombre de notificacions d'incidències per part dels centres esportius.
- Nombre de notificacions d'incidències per part dels tècnics contractats per prestar servei.
- Valorar la satisfacció dels clients per serveis prestats.

Aquesta valoració de HastenFit tindrà una revisió mensual, on s'actualitzaran els diferents resultats obtinguts dels ítems.

5.4) Aspectes legals

En aquest apartat es definirà i justificarà breument la forma jurídica HastenFit i s'esmentran els tràmits principals necessaris per a la seva constitució.

5.4.1) Forma jurídica

La forma jurídica escollida per a l'activitat econòmica de HastenFit esdevé d'una societat mercantil tipus societària i de responsabilitat limitada. Aquesta és una societat mercantil de tipus capitalista, integrada per una persona o més. El capital social està dividit en participacions socials, on els vots de cada soci depenen del nombre de participacions que tenen. Les característiques de la Societat Limitada (SL) de HastenFit són les següents:

- El capital social aportat serà de 15.000€, totalment subscrit i desemborsat.
- Les aportacions al capital seran en diners.
- La responsabilitat dels socis es limita al capital aportat a la societat.
- Les participacions seran nominals i no poden transmetre's lliurement, ja que els socis tenen el dret d'adquisició preferent.
- Els rendiments tributen per l'Impost sobre Societats.

A la taula 20 s'analitzaran els avantatges i els inconvenients de la constitució de l'empresa com a SL, justificant aquesta elecció de forma jurídica:

| Avantatges | Inconvenients |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- La responsabilitat del socis està limitada al valor nominal de les participacions.- La seva constitució requereix menor capital social i menors obligacions administratives que una Societat Anònima (SA).- Òrgans de funcionament i administració són més simplificats que una SA. | <ul style="list-style-type: none">- Cost de dissolució és elevat- El baix capital social dificulta que la societat aconsegueixi crèdits sense aval personal dels socis.- Queda exclosa la possible aportació de treball o serveis com a participació a la societat, només es poden aportar diners o béns.- La transmissió de participacions socials és limitada. |

Taula 20. Avantatges i inconvenients d'establir una Societat Limitada.



5.4.2) Tràmits de constitució

Els tràmits per a la constitució de HastenFit SL són els següents:

- Certificació negativa al Registre Mercantil.
- Dipòsit de capital social.
- Inscripció Registral a l'Escriptura Pública de Constitució.
- Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentals (ITP i AJD).
- Codi d'Identificació Fiscal (CIF).

5.5) Pla econòmic i financer

L'objectiu principal d'aquest apartat és analitzar dos estats comptables, el balanç de situació i el compte de resultats, en previsió a un any real construïts a partir del pla de viabilitat. Aquest pla es desglossa al complet en un full de càlcul el qual es troba adjunt en els annexes. D'altra banda, es mostrarà també un breu anàlisi del llindar de rendibilitat o punt mort.

5.5.1) Balanç de situació

Aquest primer estat contable respon a dues qüestions que cal plantejar-se en un inici: què necessitem i com ho financem. A la següent taula es respon a què necessitem a través de l'actiu:

| ACTIU | EXERCICI ANY 1 | | |
|-----------------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|
| A) ACTIU NO CORRENT | 60.885,00 € | | |
| I. Immobilitzat intangible | 53.885,00 € | | |
| Aplicacions informàtiques | 53.885,00 € | | |
| II. Immobilitzat material | 7.000,00 € | Vida útil | Amortització/Any |
| Mobiliari | 2.500,00 € | 5 | 500,00 € |
| Equips procés informàtic | 4.500,00 € | 5 | 900,00 € |
| | | | |
| B) ACTIU CORRENT | 10.000,00 € | | |
| Disponible | 10.000,00 € | | |
| | | | |
| TOTAL ACTIU | 70.885,00 € | | |

Taula 21. Actiu del balanç de situació previst en el primer any.

En primer lloc trobem aquells actius que s'espera romanguin més d'un any en l'empresa, els quals són denominats actius no corrents. L'immobilitzat intangible es compon únicament de les aplicacions informàtiques necessàries, les quals són el canal principal del negoci. En l'annex 6 podem trobar la valoració presupostària que el CIO/CTO l'empresa Opentrends va fer de les funcionalitats demanades. D'aquesta valoració, la qual era de 60.285 euros, s'han suprimit els serveis d'UX/UI (disseny gràfic de processos de l'aplicació) ja que es considera que es poden obtenir més endavant per una altra via. Així doncs, el pressupost final és de 53.885 euros.

Pel que respecta a l'immobilitzat material, s'estima una inversió total de 7.000 euros entre el mobiliari i els equips de procés informàtic, pels quals s'estima una vida útil de 5 anys per a cadascun d'ells.

En referència als actius corrents, els quals es preveu durar en l'empresa menys d'un any real, trobem capital disponible en caixa per fer front a possibles despeses generades per l'activitat de HastenFit.

Un cop comptabilitzada la inversió inicial, arriba el moment de respondre a com finançar-ho. A la següent taula es respon a la qüestió mitjançant el patrimoni net i el passiu.

| PATRIMONI NET I PASSIU | EXERCICI ANY 1 |
|-------------------------------------|-----------------------|
| A) PATRIMONI NET | 15.000,00 € |
| I. Fons Propis | 15.000,00 € |
| Capital Social | 15.000,00 € |
| | |
| B) PASSIU NO CORRENT | 55.885,00 € |
| Entitats financeres a ll/t | 55.885,00 € |
| C) PASSIU CORRENT | |
| | |
| | |
| TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU | 70.885,00 € |

Taula 22. Passiu i patrimoni net del balanç de situació previst en el primer any.

A la taula anterior es contempla que els fons propis del patrimoni net corresponen a les aportacions inicials totals dels socis

D'altra banda, la resta d'aquesta taula ve formada pel passiu no corrent, el qual és únicament els deutes amb venciment superior a un any procedents d'entitats de crèdit. Aquest deute en forma de préstec es pot veure desglossat a l'annex 5 - Finançament.

Aquest balanç de situació compleix amb la regla general on el resultat de la suma dels actius és igual al resultat de la suma del patrimoni net i els passius.



5.5.2) Compte de resultats

El compte de resultats que es mostra a la taula 23 informa dels resultats que HastenFit preveu obtenir en un període corresponent a un any real. Aquest segon estat comptable permet avaluar si les vendes dels serveis són suficients, com evolucionen les despeses i com s'obté el benefici calculant la diferència entre entre els ingressos i les despeses.

| Any 1 | |
|----------------------------|--------------|
| Ingressos | 854.871,21€ |
| Compres i aprovisionaments | 4.789,27€ |
| Personal Puntual | 726.361,16 € |
| MARGE BRUT | 123.720,78€ |
| SERVEIS EXTERNS | 22.682,75€ |
| Material oficina | 800,00 € |
| Lloguer | 12.000,00€ |
| Manteniment informàtic | 8.082,75 € |
| Assegurances | 1.200,00 € |
| Despeses bancàries | 600,00 € |
| DESPESES PERSONAL | 136.500,00€ |
| Personal Intern | 136.500,00€ |
| Agent d'atenció a l'usuari | 11.700,00€ |
| Community Manager | 14.300,00€ |
| Programador Informàtic | 32.500,00€ |
| Director Executiu | 39.000,00€ |
| Director d'Operacions | 39.000,00€ |
| EBITDA | -35.461,97€ |
| Amortitzacions | 1.400,00€ |
| | |
| BAIL | -36.861,97€ |
| Despeses financeres | 2.886,00€ |
| | |
| BAI | -39.747,97€ |
| IS 0,3 | 0,00€ |
| | |
| BN | -39.747,97€ |

Taula 23. Compte de pèrdues i guanys previst en el primer any.



Els ingressos presentats en el primer any, són producte de l'estimació aproximada que es mostra a la hipòtesi comercial de HastenFit presentada en l'apartat 5.1.5. del pla de màrqueting.

Les despeses a considerar per calcular el marge brut són les compres i aprovisionaments (veure annex 5 - Compres i aprovisionaments) i aquells costos necessaris per a dur a terme el servei ofertat. En el cas propi, per ofertar el servei es requereix de la contractació de personal puntual, per tant, al no tenir costos de producció en béns materials, s'ha considerat el personal puntual com a despesa del servei i no com a despeses de personal. D'aquesta manera s'aconsegueix obtenir un marge brut real entre els ingressos i les despeses.

Per a l'obtenció dels beneficis abans d'interessos, impostos i amortitzacions, (EBITDA), es restarà del marge brut totes aquelles despeses necessàries per a dur a terme l'activitat que genera el negoci, és a dir, aquelles despeses que són fixes. Com a despeses de serveis externs hi trobem aquelles generades per material d'oficina, lloguer del local de 600€ per 12 mesos, manteniment informàtic resultant del 15% sobre la inversió de l'aplicatiu, assegurances i despeses bancàries fruit de l'activitat econòmica. Seguidament trobem les despeses de personal intern, les quals suposen un cost total de 136.500 euros. El desglossament d'aquest cost es pot veure a l'Annex 5 - Despeses Personal.

Els beneficis abans d'interessos i impostos (BAII) són la diferència de l'EBITDA i l'amortització de l'immobilitzat. Tot seguit, per calcular el benefici abans d'impostos (BAI), es fa la diferència del BAII i les despeses financeres corresponents al primer any, les quals provenen dels deutes amb entitats de crèdit a llarg termini. Finalment per a obtenir el benefici net (BN) o resultat de l'exercici, s'haurà d'aplicar el corresponent impost sobre societats, el qual no té efecte el primer any ja que el BAI és negatiu.

Previsió a 5 anys del compte de resultats

S'ha realitzat una previsió de l'evolució a 5 anys vista, on s'estima un resultat de l'exercici de **139.602,83€**. Aquesta evolució està subjecta a la hipòtesi comercial comentada en punts anteriors, la qual és molt susceptible al canvi. Vegis l'evolució en l'annex 5 - FIG.



5.5.3) Llindar de rendibilitat

El llindar de rendibilitat, també conegut com a punt mort (PM), és el nombre mínim d'unitats que s'han de vendre per tal que el benefici sigui zero. Per a calcular-ho, es sumen els costos fixes i es divideixen per la diferència del preu unitari de venda del servei i el cost unitari d'aquesta, donant un resultat de 77.499 unitats. La fórmula emprada per calcular-ho s'entén de la seüent manera:

$$PM = \frac{(\text{Serveis Externs} + \text{Despeses de Personal Intern})}{(\text{Preu de venda unitari mig} - \text{Cost unitari de producció mig})}$$



6) Conclusions

Un cop finalitzat el projecte, entenent que hem aconseguit que els nostres coneixements sobre la temàtica agafin forma en base a una perspectiva emprenedora i empresarial, ens disposem a redactar unes últimes línies amb la intenció de plasmar alguns dels pensaments i opinions que ens ha generat el desenvolupament de la mateixa.

Primerament, en referència a la part estratègica del treball, hem emprat diverses tècniques metodològiques les quals considerem que han ajudat a assolir tots els objectius plantejats en els diversos punts. D'altra banda, la informació recollida per a l'assoliment d'aquests objectius ha estat útil per a tots els apartats, exceptuant petites recerques que, tot i creure que serien molt importants en un inici, finalment s'han considerat prescindibles ja que no aportaven valor a la idea de negoci.

En segon lloc, pel que respecta a la part operativa del treball, els diversos punts treballats ens han ajudat a entendre quines eines i quines accions serien necessàries per a que aquest tipus de negoci fós una empresa viable. D'aquestes, en destaquem la importància de cuidar els clients i els treballadors mitjançant una bona planificació de la captació i fidelització dels mateixos; la necessitat d'establir una política de preus adaptada a cada tipus de servei; la necessitat de generar un elevat volum de vendes per que el negoci pugui esdevenir en nombres positius a mig termini; la formulació d'una hipòtesi comercial susceptible al canvi que preveu els potencials ingressos a generar al llarg d'un any; la necessitat de realitzar una inversió inicial elevada per a poder oferir el servei a través d'una aplicació sòlida i ben estructurada; i la previsió positiva a cinc anys del benefici net en el compte de resultats.

En tercer lloc, i com a consideració subjectiva del de la indústria esportiva,, hem comprès la complexitat d'iniciar un negoci en un sector tant gran i treballat, el qual requereix un gran esforç tant a nivell monetari coma nivell temporal.

Per últim, com a tret a essencial de la feina feta, remarcar que el Treball Final de Màster ha estat fructífer per a nosaltres en tots els sentits, tant des de la vessant acadèmica com des de la vessant emprenedora; de ben segur que ens ajudarà a realitzar tasques futures de major qualitat i ens permetrà entendre millor el món empresarial.



7) Agraïments

Ha estat un llarg camí i, per aquest motiu, ens agradaria fer menció a tot aquells que han contribuït a l'elaboració del treball. En primer lloc, agrair la supervisió dels tutors de la FPCEE encarregats de dirigir i fer el seguiment del Treball Final de Màster; tant el Jordi com la Marta han fet aportacions clau per al desenvolupament del projecte. En segon lloc, donar les gràcies a tots aquells professionals del sector del fitness que molt amablement van col·laborar en la resolució de les enquestes, les quals han estat essencials per definir diversos punts de la tasca. Seguidament, agrair l'ajut de la Noemí Pena i l'Eva Calleja, les quals ens han facilitat informació de gran utilitat per al desenvolupament de l'anàlisi de mercat. També agrair el temps i l'atenció de Carlos Puga, el qual ha posat totes les facilitats al seu abast per ajudar-nos a valorar el cost de la creació de l'aplicatiu. Gràcies també al grup classe per fer sempre suggeriments interessants en el moment de compartir contingut a les sessions de seminari; les seves aportacions ens han fet millorar detalls del treball. Per últim, i no menys important, agrair de tot cor el suport i seguiment del nostre tutor de TFM, l'August, el qual ens ha ajudat moltíssim a l'hora de definir els aspectes més importants del projecte.



8) Referències bibliogràfiques

DELOITTE (2019). European Health & Fitness Market Report 2019. Recuperat de <https://bit.ly/3dfOhbf>.

PALCO 23 (2020). Dossier Los Reyes del Fitness 2020. Recuperat de <https://bit.ly/2Y1BliN>.

REDACCIÓN (Marzo, 2020). Forus Lidera el Top 10 de Cadenas de Cadenas de Gimnasios con Más Empleados. CMD Sport. Recuperat de <https://bit.ly/3ehl5RO>.

9) Annexes

Annex 1

Curriculum vitae de l'equip emprenedor

JULI PIDEVALL UTRILLO

C/ Pi i Margall, 110, 2n 3a, 08025 (Barcelona)
13 de maig de 1995
671 70 28 07
jpidevall@gmail.com



FORMACIÓ

Setembre/2019 fins l'actualitat - **Màster en Gestió d'Organitzacions i Projectes Esportius**.
Blanquerna, Universitat Ramon Llull.

Setembre/2015 fins juny/2019 - **Grau en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport**.
Blanquerna, Universitat Ramon Llull.

Setembre/2011 fins juny/2013 - **Batxillerat**. Escola Virolai.

FORMACIÓ COMPLEMENTÀRIA

Març/2018 - **Programa de Pràctiques Internacionals a Noruega**. Blanquerna, Universitat Ramon Llull.

Març/2018 - **Curs d'Embenatge Funcional i Esportiu i Estiraments**. Blanquerna, Universitat Ramon Llull.

Juliol/2015 fins febrer/2018 - **Nivell 1 Tècnic Esportiu en Basquetbol**. Federació Catalana de Basquetbol.

EXPERIÈNCIA PROFESSIONAL

- Des de setembre/2019 fins l'actualitat - Centre Empresarial Bonanova. **Recepcionista i auxiliar administratiu**.
- Des d'octubre/2013 fins maig/2020 - Virolai Esport Club Barcelona. **Entrenador de basquetbol**.
- Juny/2019 - **IFBT Beach Tennis World Championships. Organització (voluntariat)**.
- Juny/2019 - **X Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte. Voluntariat**.
- Febrer/2018 fins maig/2018 - Real Club de Polo de Barcelona. **Pràcticum: monitor de pàdel**
- 15 i 16 març/2017 - JOBarcelona. **Hostès**.
- 28 Febrer/2017 fins 30 febrer/2017 - Mobile World Congress. **Hostès**.

IDIOMES

Català - **Nadiu**.

Castellà - **Nadiu**.

Anglès - **Certificate in Advanced English (CAE)**, U. Cambridge.

Francès - **Bàsic**.

ALTRES DADES D'INTERÈS

Permís de conducció **B**.

Nivell d'ofimàtica estàndard - Domini del pack Office (Word, Power Point i Excel). Ús actiu de xarxes socials com Facebook, Twitter i LinkedIn.



VÍCTOR PUGA IZQUIERDO

INDUSTRIA DEPORTIVA

PERFIL PROFESIONAL

Como amante del deporte y su gestión, he dedicado mi etapa universitaria en formarme adecuadamente para ejercer como profesional en la industria deportiva. La multitud de formas en las que se puede gestionar el deporte, me motiva hacia hacia creativas e innovadoras propuestas que deseo iniciar.

ESTUDIOS



Máster Universitario:

- Gestión de Organizaciones y Proyectos Deportivos (Sports Management) 2019-2020

Grado Universitario:

- Ciencias de la Actividad Física y el Deporte 2015-2019

Mención Universitaria:

- Gestión Deportiva 2017-2019

IDIOMAS

- Castellano Nativo - C1 
- Catalán Nativo - C1 
- Inglés B2.2 

COMPETENCIAS

- Gestión de equipos ●●●●●
- Comunicador ●●●●●
- Motivación ●●●●●
- Liderazgo ●●●●●
- Predisposición ●●●●●

CONTACTO

-  v.pugasport@gmail.com
-  622511455
-  Víctor Puga Izquierdo

EXPERIENCIA LABORAL

• Good Morning Sports

Asistente ejecutivo de operaciones Feb. 2020 - Actualidad

• Blanquerna - Universidad Ramon Llull

Representante de la Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y el Deporte; en el consejo general de la Universidad Ramon Llull
Oct. 2019 - Actualidad

• GEMPRO SERVEIS D'ASSESSORAMENT, SL

Planificar, gestionar y organizar programas comerciales para las piscinas municipales de Sitges.
Ene. 2020 - Feb. 2020

• Institut Barcelona Esports - Ayuntamiento de Barcelona

Gestionar el seguimiento de contrato del Institut Barcelona Edport (IBE) con la UTE de RPM Racing y ASO; para la dirección ejecutiva de la Zurich Maratón Barcelona 2019.
Feb. 2019 - Abr. 2019

• Secretaria General del Deporte, Barcelona

Gestión de soporte estadístico en el departamento del PCEE.
Feb. 2018 - May. 2018

OTROS ASPECTOS

- Carne de conducir (B)
- Seminario de Prevención en Conductas de Riesgo a Través de la Educación Física y el Deporte. Fundación Esportsalus, Generalitat de Catalunya

VOLUNTARIADO

- 1st. International Congress on Sports in the Big Cities;
20-21 Marzo (2019)
- X Ibero-American Congress on Sports Economics;
12-13-14 Junio (2019)
- FIBT Beach Tennis World Championships;
Julio (2019)

Annex 2

Enquesta a personal de centres esportius

Trabajo Final de Máster

En este formulario pretendemos hacer hincapié en los métodos de sustitución laboral de técnicos de fitness en centros de deportivos, así cómo la consecuencia de los mismos.

Este formulario forma base fundamental para el correspondiente trabajo de final de máster, cuyo objetivo principal consiste en el desarrollo de un "Start Up" que contribuya a mejorar el servicio de los centros fitness.

En enviar aquest formulari, es registrarà l'adreça electrònica victorpi@blanquerna.url.edu.
No ets tu? [Canvia de compte](#)

Figura 10. Presentació de l'enquesta.

Datos del Centro:

Nombre del centro.

La vostra resposta

Titularidad del Centro: *

Titularidad Privada.

Titularidad Pública.

Titularidad Pública con concesión administrativa.

Franquicia.

Número de trabajadores contratados en el centro. *

La vostra resposta

Número de técnicos fitness y/o de actividades dirigidas contratados por el centro. *

La vostra resposta

Número de socorristas contratados por el centro. *

La vostra resposta

Figura 11. Preguntas de l'enquesta.

Bajas y absentismo laboral del centro

¿En qué medida están de acuerdo con esta afirmación? Considero importante la cobertura de bajas y absentismos laborales en técnicos de fitness y/o de actividades dirigidas y socorristas. *

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

Al ser personal externo al centro el que cubra la baja, ¿Cómo contactan con estos? *

- Por conocidos
- Antiguos trabajadores
- Aplicativos laborales externos
- Otros: _____

¿Qué remuneración recibe el empleado que cubre la baja? *

- La misma remuneración percibida por horas de empleo del trabajador que cubre.
- Remuneración variable según convenio (horas extraordinarias).

¿Qué tipo de contrato se utiliza? *

La vostra resposta

Figura 12. Preguntas de l'enquesta.

Bajas puntuales de Personal

Cabe precisar con la mayor exactitud posible.

¿Qué volumen de bajas y absentismos se perciben a lo largo de un año? *

Entre 10 y 25

Entre 26 y 50

Más de 50

¿Qué duración suelen tener de media estas bajas y absentismos? *

De 1 a 3 días.

De 4 a 10 días.

Más de 10 días.

Consideraciones

A modo de agilizar la gestión de los centros de fitness.

¿Qué cree que podría resultar útil para mejorar la cobertura de bajas o absentismos? *

La vostra resposta

Figura 13. Preguntas de l'enquesta.

Annex 3

Transcripció Entrevista Eva Calleja

Entrevistadors (Juli Pidevall i Víctor Puga): Tenint en compte el nostre cas, quin tipus de contractació es necessita per agilitzar al màxim el procés de contractació, de forma que sigui gairebé immediat?

Eva Calleja: Existeixen diverses alternatives. Pel cas que comenteu, el més conegut és el contracte per hores. Ara bé, no es un contracte que jo recomani, ja que és un contracte totalment precari pel fet que et donen d'alta i baixa a la Seguretat Social al mateix moment i al dia de demà resultarà molt més difícil sumar hores per la cotització del treballador; de fet, les autoritats de la Unió Europea estan darrere d'aquelles empreses que fan ús d'aquests contractes de forma desmesurada. Si per vosaltres això no suposa un problema i voleu iniciar la vostra plataforma amb aquest tipus de contracte, endavant. Jo, com a "assessora", no és quelcom que recomani; us recomanaria les següents alternatives. Primer el contracte a temps parcial, que és aquell on crees un acord entre empresa i treballador, per tal d'acomplir un nombre d'hores determinat, però inferior al considerat com a habitual en l'activitat de que es tracti.

També existeix el contracte per interinitat, que és la cobertura de la baixa d'un treballador fins que aquest torna; per exemple, si un tècnic de fitness es posa malalt i el cobreix un altre treballador que fa la mateixa jornada laboral que feia l'anterior, s'hauria de contractar per interinitat. Per últim, existeix el contracte per obra i servei, que implica que el tècnic realitza un servei per un temps incert. S'aplica molt a la construcció, on s'estableix el contracte fins que finalitza l'obra, com la construcció d'una casa. Jo penso que el que més quadra amb la vostra proposta és el contracte a temps parcial, ja que podeu fixar el nombre d'hores del treballador sense superar el 60% d'una jornada habitual.

És possible contractar al momnet mitjançant un clic?

EC: Sí, en principi sí. De fet, moltes empreses de treball temporal ho fan així; el que s'hauria de fer és crear un aplicatiu que disposi prèviament de les dades dels treballadors, essencialment de les dades imprescindibles com el número de seguretat social, el DNI, el IBAN... i també que aquests treballadors hagin passat la PRL, que és un examen de prevenció de riscos laborals. De fet, a la meva antiga empresa vam confeccionar una aplicació on signaves el contracte fent un clic mitjançant un codi, com si fos la firma digital.

Podries explicar-nos més extensament que és la PRL?

EC: Les sigles PRL signifiquen “prevenció de riscos laborals”. En qualsevol feina, ja sigui d’administratiu (tot i que sembli que no hi hagi cap perill) o de mosso de magatzem, sempre es passa als treballadors un petit examen / formació que té una duració d’uns 10 minuts el qual informa al treballadors dels riscos que pot haver en el seu lloc de treball. Aquestes formacions es solen realitzar online i no causen complicacions. El que si resulta important es que els treballadors sàpiguen quins riscos poden haver en el seu lloc de feina. Aquest formulari l’haurien de realitzar un cop ja estiguin contractats o inscrits, ja que depenent del lloc de feina han de tenir un PRL diferent. En el cas que es planteja, al ser vosalres els qui contracteu als treballadors la hauríeu de passar en el moment del registre del professional.

Quin procés s’ha de seguir per contractar un treballador?

EC: Hi ha dues accions bàsiques: primer, inscriure l’empresa a la tresoreria general de la seguretat social per a poder “existir” ens els seus registres i poder contractar; en segon lloc, que el treballador disposi del número d’afiliació a la seguretat social (NAP). Un cop fet això, s’ha de donar d’alta el treballador a la seguretat social per efectuar el vincle entre l’empresa i el treballador, i després donar d’alta el contracte, amb les seves característiques pertinents. Aquests són els passos per a que tot sigui legal.

Aleshores, és possible que aquest procés estigui automatitzat, de tal manera que amb dos clics s’executin totes aquestes accions?

EC: Sí, 100%. No sé com, però és possible. Com a model d’exemple podríeu descarregar l’aplicació de RANSTAD i seguir l’exemple del servei que se’ls hi oferiria als treballadors amb contractes temporals. És un clar exemple de gestió automatitzada.

Quines despeses es deriven dels diferents tipus de contractació?

EC: Les despeses de tot contracte són sempre les mateixes, i en són dues. Primer, el salari brut, al qual li hem de treure la cotització de la seguretat social, que ronda el 6’6%, que és un percentatge que contribueix a l’estat. En segon lloc, tot i no ser un cost necessari, pot venir a través de la contractació d’una gestoria que faci nòmines, contractes...el qual és habitual. Aquest procés no varia depenent del contracte. Acostuma a ser sempre el mateix.

Aleshores, per tot el què ens has comentat, el que més s'ajusta a les nostres necessitats és el contracte a temps parcial.

EC: Sí, és el més lògic. No obstant, per exemple, si poguessiu substituir paternitats o maternitats, que són més aviat de llarga durada, necessitaríeu substitucions per interinitat, d'on crec que també podrieu treure'n benefici; el mateix passa amb les baixes mèdiques (malalties o lesions). Ara que ho penso, no us he explicat el contracte eventual, el qual esdevé quan les circumstàncies de la producció requereixen un volum de feina superior al habitual, i també és temporal.

Annex 4

Evidència de l'entrevista

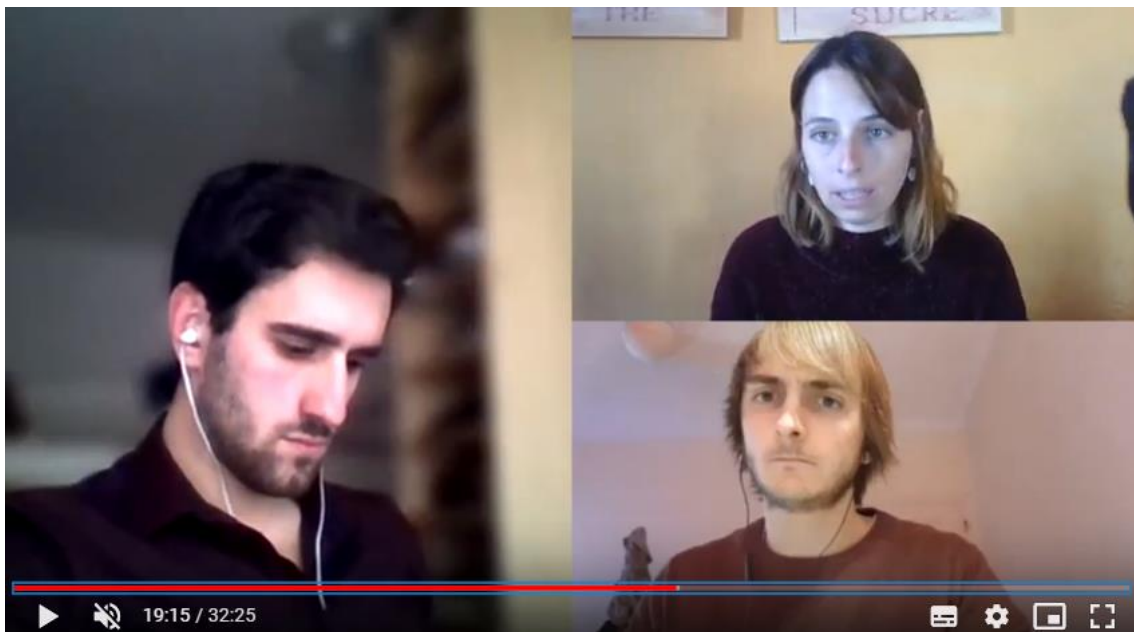


Figura 14. Entrevista a Eva Calleja.

Annex 5

Veure document Excel “Annex 5_EcoFinan”

Annex 6

Valoració pressupostària de l'aplicació per Opentrends

