

**Universidad Miguel Hernández**

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de  
Empresas



**Análisis de viabilidad de una empresa en  
el sector de la dietética y la nutrición 2.0**

Trabajo de fin de grado  
Curso académico (2021/2022)

Autor: Pedro Javier Heredia Hernández

Tutora: Marina Estrada de la Cruz

## ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL SECTOR FÍSICO-NUTRICIONAL EN ESPAÑA
  - 2.1. Análisis del sector fitness online
  - 2.2. Análisis del sector nutrición online
  - 2.3. Análisis del asesoramiento psico-nutricional
3. CONSIDERACIONES APLICABLES AL SECTOR FÍSICO-NUTRICIONAL ONLINE
  - 3.1. Estrategias
  - 3.2. Evolución de las tendencias del sector del fitness y salud
4. METODOLOGIA EMPLEADA
5. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
  - 5.1. Descripción de la Empresa y Negocio
  - 5.2. Misión
  - 5.3. Visión
  - 5.4. Valores y cultura
  - 5.5. Análisis del macroentorno PESTEL
    - 5.5.1. Análisis del entorno general
      - 5.5.1.1. Factores económicos
      - 5.5.1.2. Factores socio-culturales
      - 5.5.1.3. Factores tecnológicos
      - 5.5.1.4. Factores político-legales
      - 5.5.1.5. Factores ecológicos y de calidad
  - 5.6. Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter
    - 5.6.1. Matriz DAFO
    - 5.6.2. Matriz CAME
  - 5.7. Análisis del mercado y competencia.
    - 5.7.1. Mercado actual y previsto.
    - 5.7.2. Cadena de valor de Porter
    - 5.7.3. Características del mercado y del cliente o consumidor
    - 5.7.4. Características de la competencia

- 5.8. Plan de Marketing.
  - 5.8.1. Formulación de líneas funcionales y acciones
  - 5.8.2. Política de productos y servicios
  - 5.8.3. Política de precio
  - 5.8.4. Política de comunicación y promoción
  - 5.8.5. Política de calidad y fidelización
- 5.9. Plan de Organización y Recursos Humanos
  - 5.9.1. Personas necesarias. Funciones y responsabilidades
  - 5.9.2. Sistemas de contratación de personal
- 5.10. Plan Económico-Financiero
  - 5.10.1. Inversiones previstas
  - 5.10.2. Financiación
  - 5.10.3. Estimación de ventas
  - 5.10.4. Estimación de costes fijos
  - 5.10.5. Tesorería
  - 5.10.6. Estados financiero previsionales
  - 5.10.7. Ratios financieros
  - 5.10.8. Ratios económicos
- 5.11. Estructura legal.
- 5.12. Valoración del Riesgo y conclusiones
- 5.13. Bibliografía
- 5.14. Anexos

## ÍNDICE DE TABLAS:

	Pág.
Tabla 1.	Estimación de ventas año 1 ..... 53
Tabla 2.	Evolución de los Recursos Humanos a tres años ..... 55
Tabla 3.	Previsión de tesorería año 1 ..... 56
Tabla 4.	Balance Previsional a tres años ..... 57
Tabla 5.	Estimación del fondo de maniobra a 3 años ..... 58
Tabla 6.	Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias año 1 ..... 59
Tabla 7.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años ..... 60
Tabla 8.	Ratios de análisis financiero ..... 62
Tabla 9.	Ratios de análisis económico ..... 64
Tabla 10.	Punto de equilibrio año 1 ..... 66
Tabla 11.	Cálculo del Van y la Tir ..... 68
Tabla 12.	Cálculo del Activo ..... 71
Tabla 13.	Cálculo del Pasivo ..... 72
Tabla 14.	Ratios de Rentabilidad ..... 73
Tabla 15.	Ratios de Eficiencia ..... 73
Tabla 16.	Ratios Financieros ..... 73
Tabla 17.	Fondo de Maniobra ..... 74
Tabla 18.	Punto Muerto o de Equilibrio ..... 74
Tabla 19.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años ..... 74
Tabla 20.	Estimación Recursos Humanos a tres años ..... 75
Tabla 21.	Balance Previsional a tres años ..... 75
Tabla 22.	Ratios Financieros, Económicos y Punto de Equilibrio ..... 76
Tabla 23.	Cálculo de la Van y Tir ..... 77
Tabla 24.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años ..... 78
Tabla 25.	Estimación Recursos Humanos a tres años ..... 79
Tabla 26.	Balance Previsional a tres años ..... 79
Tabla 27.	Ratios Financieros, Económicos y Punto de Equilibrio ..... 81
Tabla 28.	Cálculo de la Van y Tir ..... 82

## ÍNDICE DE GRÁFICAS:

	Pág.
Gráfica 1. Evolución de las ventas año 1.....	54
Gráfica 2. Relación de Pasivo y Patrimonio Neto .....	58
Gráfica 3. Distribución de los gastos de explotación año 1.....	61
Gráfica 4. Evolución de los ratios financieros a tres años .....	63
Gráfica 5. Evolución de los ratios económicos a tres años .....	65



## **1. INTRODUCCIÓN**

En este trabajo de fin de grado, se pretende analizar la viabilidad de una empresa de asesoramiento físico-nutricional y psicológico de nueva creación. Para ello, se realizará un análisis y unas consideraciones acerca del sector, previas a la realización de la propuesta de negocio de la empresa. Dentro de la misma, se realizará un estudio pormenorizado acerca de los aspectos económicos, financieros, jurídicos y sustanciales de la propia empresa. El plan económico-financiero tendrá un papel relevante en nuestro trabajo debido a que se añadirán tres posibles escenarios: realista, optimista y pesimista. A destacar, que estos dos últimos se añadirán en el apartado “Anexos”. Por último, en “Valoración del riesgo y conclusiones” se opinará acerca de la viabilidad del negocio en sus cuatro vertientes: económica, financiera, comercial y técnica, para posteriormente, dar nuestra conclusión sobre el mismo.

Así, el objetivo general de este estudio es conocer si la empresa es viable en el sector físico-nutricional y psicológico. Partiendo de este objetivo general, se enumeran a continuación los objetivos específicos:

- Estudiar el mercado físico-nutricional en España
- Estudiar aquellas empresas que ya están en el sector
- Comprender las necesidades del consumidor y satisfacerlas.
- Realizar un análisis técnico, comercial, económico y financiero de la empresa en el sector.

## **2. EL SECTOR FÍSICO-NUTRICIONAL EN ESPAÑA**

### **2.1. Análisis del sector fitness online**

Tras la pandemia por COVID-19 y sus consecuencias en los gimnasios, como la limitación del aforo o de la actividad, se produjo una aceleración de la digitalización de los servicios de asesoramiento físico-nutricional a nivel mundial. A destacar las aplicaciones de entrenamiento y los entrenadores personales online, que han sido las mayores tendencias en los últimos años como muestra un estudio realizado por The New Consumer (2021) en Estados Unidos, donde hasta el 76% de los encuestados afirmó haber realizado entrenamiento en casa en época de pandemia destacando estas opciones como prioritarias.

A su vez, según datos de Statista (2022) las aplicaciones de fitness moverán en torno a 124 millones de euros en España para el año 2026, dotando de un crecimiento interanual aproximado del 6,17% a dicho sector hasta entonces. Con perspectiva globalizada, un estudio de Mordor Intelligence (2020), tras valorar la afectación de los primeros dos años de pandemia, estimó un crecimiento del sector de salud y fitness del 7,21% anual durante el período 2021-2026. Una encuesta publicada en Ipsos (2021), empresa de investigación de mercados, concluyó que hasta el 87% de las personas encuestadas afirmaron su deseo de continuar la práctica de deporte y el 47% expusieron su idea de contratar clases o entrenadores online en caso de un nuevo confinamiento.

Todo ello nos brinda información acerca de un nuevo perfil de cliente más concienciado con la importancia de los buenos hábitos, tanto alimentarios como deportivos. Hemos de contextualizar a nuestra empresa dentro del sector del fitness online, en la medida en que utilizará aplicaciones de seguimiento y evolución del entrenamiento, donde podrá realizar una visión de su progreso y recibir, a su vez, toda la planificación diaria y semanal en su dispositivo. A su vez, dicha aplicación brinda la posibilidad de visualizar los ejercicios pautados por nuestro profesional, para poder realizar una correcta ejecución.

## **2.2. Análisis del sector nutrición online**

Como hemos mencionado con anterioridad, la pandemia por COVID-19 ha supuesto un crecimiento en la conciencia de los ciudadanos en cuanto a su salud. Prueba de ello, en un informe de la empresa analista de mercados NPD (2021) muestra una mayor preocupación por la alimentación saludable en nuestro país. De hecho, un 86% de los españoles afirman ser más conscientes y estar más preocupados por su salud a raíz de la pandemia acaecida. Dichas cifras sitúan a los ciudadanos españoles por encima de los restantes ciudadanos europeos en dicho estudio, cerca de los italianos (80%), ingleses (69%) y franceses (56%). Pese a que dicha tendencia a la mejora de los hábitos de alimentación que se han ido incrementando a lo largo de los últimos años, la pandemia parece haber sido un factor determinante en el crecimiento de la misma.

Según datos de la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (2020), actualmente hasta un 32% de personas realizan más deporte en nuestro país en

comparativa con la época anterior a la pandemia. Todo ello ligado con un mayor deseo de ponerse en manos de profesionales de la salud tales como nutricionistas o dietistas, dada la incapacidad o el desconocimiento de un gran número de personas en temas de nutrición y salud. De hecho, Doctoralia, portal de profesionales de la salud y nutrición, afirma un aumento del 127% en citas con especialistas de la nutrición en 2021, tanto online como presenciales.

Precisamente, según datos de los servicios de Nutrición del hospital HLA de Almería, las consultas nutricionales se incrementaron en torno a un 28% en 2021, destacando que se ha redirigido hacia una preocupación globalizada, más allá de la pura faceta estética abogando por un enfoque prioritario de salud.

Centrándonos en el auge de su digitalización, la pandemia ha supuesto una normalización de las citas virtuales, así como de distintas herramientas para el desarrollo de las planificaciones nutricionales de los profesionales. A su vez, la facilidad que presentan las nuevas tecnologías en cuanto a una mayor flexibilidad, captación de clientela e inmediatez, resaltan la importancia de la digitalización. Según informa el Instituto Médico Europeo de la Obesidad (2021), uno de cada tres pacientes ya pide su cita a través de videollamada, lo que supone un 33% aproximado de solicitud vía online.

### **2.3. Análisis del sector de la psiconutrición online**

Es bien sabido que la dieta influye de manera notoria en la salud mental de las personas. En ocasiones, se utiliza esta vía para tratar de solucionar problemas de ansiedad, sin ser conscientes de que una mala alimentación puede afectar negativamente y generar una mayor inestabilidad en nuestro estado de ánimo.

Cabe destacar que estamos ante una relación recíproca, aquello que ingerimos afecta notablemente a nuestra salud mental y nuestro estado de ánimo tiene consecuencias a su vez en aquello que comemos. Prueba de ello, un estudio (Knüpel et al., 2017) concluyó que un consumo excesivo de azúcar podría generar un aumento de la depresión en un período cercano a cinco años. A su vez, otro estudio (Bredesen,

2014) publicó conclusiones acerca de la posibilidad de revertir síntomas producidos por el Alzheimer a través de una mejora de la dieta y demás hábitos saludables.

Por ello, la psicología de la nutrición o psiconutrición cada vez está más presente en aquellas personas que desean mejorar sus hábitos alimentarios de manera sostenible y cuidando al máximo su salud mental en el proceso. Esta rama de la psicología aporta todo un abanico de información para poder trabajar con el cliente realizando una gran simbiosis entre psicología y nutrición.

En cuanto a su digitalización, el COVID-19 ha hecho que cada vez más gente apueste por realizar consultas online a través de videollamada o servicios de consultoría online alternativos. Así lo reflejan los datos de Therapy Chat, *start-up* digitalizadora del ámbito psicológico que anotó un crecimiento de hasta un 180% durante 2020. A su vez, según datos de Psonrie (2021), el COVID-19 ha tenido como consecuencia un crecimiento de casi un 200% en la cantidad de consultas vía online. Cabe destacar también, la encuesta realizada por Mundopsicologos.com (2021) donde hasta el 91% de los profesionales afirmaron realizar consulta online, suponiendo un crecimiento abrumador frente a los datos anteriores a la pandemia.

### **3. CONSIDERACIONES APLICABLES AL SECTOR FÍSICO-NUTRICIONAL ONLINE**

#### **3.1. Estrategias**

La principal estrategia utilizada en el sector físico-nutricional online es la individualización. De ella parten la mayoría de subestrategias, teniendo como base una planificación y programación totalmente adaptada e individualizada a cada cliente. Por ello, se trata de abarcar dicha individualización desde una perspectiva global, tratando de abarcar el máximo de facetas del cliente. En nuestro caso, pretendemos añadir la faceta de apoyo psicológico. Se trata de un plus adicional a la hora de establecer planificaciones y programaciones sostenibles y duraderas, manteniendo en todo momento gran atención a la salud mental en dicho proceso.

Las estrategias del profesional online de la salud tanto física como mental deben enfocarse en crear la mayor cercanía posible con el cliente. Hemos de ser conscientes del hándicap que supone no estar presente junto a la persona que va a llevar a cabo el entrenamiento o la sesión de apoyo psicológico. Por esta razón, estimamos que dicha cercanía se puede combatir a través de un apoyo más periódico y de un coste económico menor que dichos servicios realizados de manera presencial. En el apartado “Tecnologías aplicables” detallaremos con mayor precisión las aplicaciones utilizadas para realizar los seguimientos de los citados servicios.

La planificación debe estar programada en el tiempo, a lo largo de los meses o semanas de servicio contratado. Ello permite una mayor probabilidad de consecución de objetivos y el establecimiento de objetivos a medio y largo plazo. A su vez, permite realizar modificaciones a lo largo de la programación con una mayor precisión, dada la perspectiva a largo plazo que se desprende.

Nuestro objetivo con esa mayor cercanía anteriormente mencionada es crear unas relaciones con el cliente fuertes, poniendo el foco en mejorar la fidelización del mismo a nuestros productos y servicios. La pretensión es dar el máximo valor posible a cada persona que adquiera las citadas asesorías y crear una comunidad totalmente fidelizada a la empresa, que se retroalimente y cree un clima de confianza y cercanía.

### **3.2. Evolución de las tendencias del sector del fitness y salud**

El cambio generado por la pandemia ha tenido entre otras consecuencias una modificación en el modo en que las personas hacen ejercicio físico. De hecho, según la lista anual del *American College of Sports Medicine* (2021) el entrenamiento online se sitúa a la cabeza de las tendencias del sector, acompañado en segundo lugar por la utilización de *wearables*, y, en tercer lugar, por el entrenamiento de calistenia. En la citada lista siguen el entrenamiento al aire libre, entrenamiento de alta intensidad (HIIT) y el entrenamiento virtual.

Dentro de nuestro ámbito, las tendencias del entrenador personal online se centran en el papel del entrenamiento como herramienta para realizar una mejora

sustancial de la salud y la calidad de vida. Por ello, las tendencias hacia las que está girando el sector incluyen:

Entrenamientos en personas con patologías. Obviamente ligadas a prescripción médica y totalmente adaptadas al tipo de patología.

Entrenamiento en niños, personas mayores y embarazadas. Cada vez más, la evidencia científica comienza a respaldar la idea de introducir ejercicio físico de entrenamiento en estos colectivos. La clave está en su individualización y adaptación a las condiciones y características de cada uno.

Entrenamiento al aire libre. El mero hecho de haber sufrido una pandemia durante estos últimos años ha generado el deseo de introducir ejercicio físico al aire libre en la población. Entrenar al aire libre no excluye la contratación de un entrenador personal, de hecho, para una mejor y mayor consecución de objetivos es idónea esta idea.

En resumen, la evolución del sector del fitness y la salud está redirigiéndose hacia un mayor deseo de realizar ejercicio para obtener la mayor salud y vitalidad posible. Para ello, cada vez menos personas son reacias a la contratación de un profesional para conseguirlo.

#### **4. METODOLOGIA EMPLEADA**

En el proceso de elaboración del modelo de negocio se han utilizado diferentes fuentes de información secundaria de distintas páginas web, libros, artículos y de informes estadísticos mediante los cuales se pretenden definir de forma objetiva los diferentes escenarios que se desarrollan alrededor de nuestro negocio.

La metodología utilizada en el plan de negocio se va desarrollando desde el comienzo con un resumen ejecutivo en el que se incluye la idea de negocio; quiénes son los promotores del negocio; cómo se completa el equipo directivo y cómo se establece la organización interna; cuál es el estado de desarrollo del negocio; cuáles son los servicios y una pequeña valoración inicial del proyecto; cuál es el público objetivo y

cómo es el mercado potencial; cuál es el escenario competitivo de la empresa; y cuál es la inversión inicial requerida.

Se continúa con el diagnóstico estratégico dentro del cual se engloba el análisis de los valores estratégicos (misión, visión y valores y cultura); el análisis externo de la empresa que incluye tres puntos el análisis del entorno general (estudiado mediante el análisis PESTEL), el análisis del entorno específico (estudiado mediante las cinco fuerzas de *Porter (1979)*) y el análisis del mercado, de la competencia y de la clientela; el análisis interno de la empresa (estudiado a través de la cadena de valor de *Porter (1979)*); análisis DAFO y análisis CAME de formulación de estrategias empresariales. Se ha procedido a analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa finalizando con una valoración económico financiera del negocio. Además, para el análisis del modelo de negocio se ha utilizado el método Canvas (*Osterwalder y Pigneur, 2010*).

A continuación, se realiza el estudio de las estrategias de implantación en las áreas funcionales (comercial y de marketing, de organización y de recursos humanos y de producción y de operaciones).

Posteriormente, se plantea el plan económico y financiero en el que se realiza un exhaustivo estudio de los datos numéricos que proporcionan unas ratios que permiten dar conclusiones acerca del modelo de negocio.

Por último, se tienen en cuenta los aspectos de tramitación y puesta en marcha de la empresa.

## **5. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA**

### **5.1. Descripción de la Empresa y Negocio**

Nuestro proyecto empresarial se realizará a través de una empresa individual (autónomo). Se trata de una empresa de asesoramiento físico-nutricional online con apoyo psicológico periódico, y su fecha prevista de constitución es enero de 2023. Como hemos mencionado anteriormente, se trata de un negocio digital sin sede física,

que se desarrollará a través de su página web, redes sociales y aplicaciones de videoconferencia y de gestión de la planificación.

La idea del proyecto surge de mi profundo interés por la salud y el bienestar de las personas, pretendiendo dar un servicio que se adecúe a las necesidades y objetivos de cada cliente. Nuestro fin último es mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios a través del cumplimiento de sus objetivos, ya sean deportivos o meramente saludables, evitando cualquier tipo de trastorno de la conducta alimentaria (TCA) tan vigente hoy en día, basándonos en una metodología de trabajo que incluye el apoyo psicológico periódico de un psicólogo durante el proceso de consecución de objetivos. Actualmente, tras la aparición del COVID-19 y sus consecuencias generadas sobre la salud, hemos observado un aumento considerable del interés por llevar un estilo de vida saludable. Se han demostrado las implicaciones que tienen los tres pilares fundamentales de la salud (nutrición, ejercicio físico y descanso) para evitar el desarrollo de múltiples enfermedades y maximizar no solo la vida de las personas sino la calidad de esta. Adicionalmente, todas ellas han de tratarse desde una perspectiva que maximice y cuide la salud mental al máximo.

Por ello, parte de nuestro enfoque empresarial va ligado al aspecto educativo. Nuestro objetivo primordial es dotar a nuestros clientes de las herramientas suficientes para lograr mantener su salud en condiciones óptimas, pudiendo así desarrollar su vida de manera sana. Este aspecto educativo queda patente en la actualización semanal de nuestro Blog a través de la introducción de las últimas evidencias científicas relacionadas con el mundo de la nutrición, el descanso, el ejercicio físico, la salud mental y cualquier otro ámbito de contenido relacionado con la salud, así como las sucesivas publicaciones en redes sociales de contenido multimedia.

En cuanto a la diferencia con nuestros competidores, pese a que lo desarrollaremos más adelante en este trabajo, podemos introducir que pretendemos alejarnos del dietista-nutricionista convencional y pretendemos abarcar un enfoque más holístico. La nutrición no se encuentra separada del ejercicio físico ni del descanso, dentro de un contexto de vida saludable. Incluso, en ocasiones se encuentra muy ligada al ámbito de la psicología debido a la cantidad de TCA que han aparecido como consecuencia de una mala relación con la comida. Por ello, haremos hincapié en estos ámbitos complementarios a la nutrición para maximizar los resultados y por ende,

mejorar la vida de nuestros clientes. Desde nuestra empresa, abogamos por el desarrollo sostenible y prueba de ello es nuestra actualización en servicios como nutrición vegetariana y vegana, que han sido demostradas como reductoras del impacto medioambiental del ser humano en la tierra. Según Joseph Poore, investigador de Ciencias Ambientales de la Universidad de Oxford (2018): “Una dieta vegana es probablemente la mejor forma de reducir tu impacto en el planeta Tierra, no solo los gases de efecto invernadero, sino la acidificación global, la eutrofización, el uso del suelo y del agua” entre otras múltiples razones. Sin dejar de lado obviamente, el ámbito moral que hace que cada vez más personas reduzcan el consumo animal por motivos de maltrato animal.

Entre los recursos del proyecto, al ser un negocio online nos centramos sobre todo en los recursos humanos, financieros y promotores. Los recursos técnicos son considerablemente más reducidos que el resto ya que no se necesita local, instalaciones, equipos y almacenaje físicos. A modo de primera aproximación, entre los recursos humanos destacan: un dietista-nutricionista con formación en entrenamiento personal y un psicólogo con formación en entrenamiento personal.

La gestión de los recursos humanos de la empresa durante el primer año corre a cargo del jefe. A su vez, hemos de destacar entre los recursos técnicos: diseño y mantenimiento de página web, redes sociales, dispositivos para realizar videoconferencias, etc. Por último, entre la inversión necesaria hemos de destacar: sueldos, inversión en políticas de marketing, formación del personal, programas informáticos, etc.

En lo referente al propósito último del negocio podemos afirmar que se trata de ofrecer herramientas saludables a aquellas personas que quieran mejorar su estilo de vida y, por tanto, invertir en su bienestar tanto físico como mental. Sabiendo que dicho bienestar va a influir en todas aquellas facetas de su vida profesional y privada. Desarrollaremos esto con más precisión en la historia de la empresa, pero el principal motivo que nos lanza a la creación es el incipiente aumento de casos de TCA debido a la toxicidad que encontramos a menudo en las redes sociales y el mundo del fitness. Cantidades innumerables de cuerpos perfectos que han sido retocados con programas de edición y personas que consumen sustancias para mejorar su condición física y se denominan “naturales”. En ocasiones, ambas. Por ello, cuando una persona recibe

constantemente esos mensajes y trata de llegar a tal perfección en su físico conoce la frustración, desembocando en algunos casos en trastornos de la conducta alimentaria como consecuencia. Según un estudio (EMIRO et al. 2020) realizado a 337 mujeres en edades comprendidas entre 15-30 años, casi la mitad (47,5%) tuvieron asociaciones estadísticamente significativas entre el riesgo de TCA y el uso de las redes sociales. Todo ello, sumado a factores de vulnerabilidad puede aumentar el riesgo de padecer tal trastorno, en especial en personas que frecuentan centros de acondicionamiento físico tales como gimnasios.

**Modelo Canvas** (Osterwalder y Pigneur, 2010)

**El lienzo BusinessModel**

<p><b>Llave Socios</b></p>  <p>Influencers. Freelancers Empresas que pretendan introducir planes saludables para sus empleados. Posibles inversores.</p>	<p><b>Llave Ocupaciones</b></p>  <p>Planificaciones físico-nutricionales Apoyo psicológico y seguimiento, a través de videollamadas con el psicólogo. Marketing digital Realización de contenido para la web. Realización de contenido para redes sociales.</p>	<p><b>Valor Proposición</b></p>  <p>Estamos generando un servicio que logra una mejora de la salud física de las personas dotando de una importancia máxima a su salud mental en el proceso.  La diferencia radica en la atención psicológica que ofrecemos durante un período de gran esfuerzo, que puede afectar notablemente a la salud mental.  Nuestra propuesta de valor es una opción excelente para aquellas personas que busquen cambios de hábitos saludables perdurables y pretendan alejar en el proceso cualquier tipo de patología como puede ser el trastorno de la conducta alimentaria o TCA.  Contar con un profesional de la salud mental implica unos mejores resultados y menor probabilidad de niveles altos de ansiedad.</p>	<p><b>Cliente Relaciones</b></p>  <p>Relaciones personalizadas e individualizadas. Videollamadas mensuales con el psicólogo.  Respuesta de dudas y atención en 24h laborales. Seguimiento de los planes personalizados</p>	<p><b>Cliente Segmentos</b></p>  <p>Personas entre 25-35 años Personas preocupadas por su salud, tanto mental como física. Personas de clase media-alta. Personas que buscan apoyo psicológico durante un proceso de cambio de hábitos alimentarios</p>
<p><b>Costo Estructura</b></p> <p>Salarios de los empleados. Inversión en marketing digital. Impuestos. Seguros. Hosting y dominio.</p>	<p><b>Llave Recursos</b></p>  <p>Entrenador personal y dietista-nutricionista. Psicólogo. Marketing digital. Página web preparada para ventas. Redes sociales activas.</p>	<p><b>Ingresos Corrientes</b></p> <p>Ventas de servicios de asesorías. Planes mensuales y trimestrales. Ventas de productos de la web. Ebooks. Suscripciones futuras del blog.</p>	<p><b>Canales</b></p>  <p>La propuesta de valor se entregará a través de marketing digital en redes sociales, así como a través de la creación de contenido en las mismas. Contacto vía whatsapp o videollamada.</p>	<p><b>Ingresos Corrientes</b></p> 

**5.2. Misión**

Tratamos de ayudar a mejorar la vida de las personas evitando cualquier trastorno de la conducta alimentaria, a través de un enfoque avalado y apoyado por profesionales de la salud mental. Lo logramos a través de un enfoque holístico de los principales indicadores de mejora del bienestar: nutrición flexible y adherente, ejercicio y descanso. Adaptándonos a las condiciones personales, fisiológicas y contextuales de cada individuo, con el fin de introducir y mantener a largo plazo hábitos saludables que mejorarán su calidad de vida y no supongan un riesgo para la persona.

Por tanto, nuestra misión es educativa, a través de la enseñanza de herramientas que logren la autonomía del cliente en aquellos aspectos relacionados con su alimentación, gestión de estrés y descanso y ejercicio físico.

### **5.3. Visión**

La visión de nuestra empresa es lograr introducir hábitos saludables perdurables al mayor número de personas dotando de enorme importancia a la salud mental. Pretendemos ser una empresa referente en el sector digital del asesoramiento físico-nutricional para personas jóvenes.

### **5.4. Valores y cultura**

Entre los valores que caracterizan nuestra empresa podemos destacar:

- Responsabilidad. Compartimos los objetivos de nuestros clientes y caminamos con ellos en la consecución de los mismos.
- Pasión. Un requisito indispensable para formar parte de nuestro equipo de profesionales es tener vocación por la salud y el estilo de vida saludable, ya que consideramos esto un valor superior que se pretende transmitir.
- Claridad. El seguimiento constante hacia nuestros clientes nos permite adaptar con precisión todas aquellas herramientas que iremos introduciendo a lo largo de los meses, así como unas explicaciones sobre todo el servicio lo más claras posibles.
- Excelencia. Creemos que lograr la excelencia es imposible. No obstante, en esa búsqueda por la excelencia se encuentra la mejora continua.
- Orientación al cliente. Absolutamente todo el servicio es por y para nuestro cliente. Por ello, pretendemos tener una comunicación eficaz con él.
- Responsabilidad social. Nuestra responsabilidad va más allá de nuestros clientes, tenemos una responsabilidad con la sociedad en cuanto a tratar de evitar trastornos de la conducta alimentaria y promover un estilo de vida adherente y sostenible, adaptado a cada caso concreto.

- Resolutividad. Nuestro equipo de profesionales se adaptará a cada contexto y tratará de adaptar todas las variables del servicio a las condiciones del cliente con la mayor precisión posible.

La cultura de nuestra empresa mantiene como valores superiores los anteriormente mencionados. Creemos firmemente que para el desarrollo de una empresa fuerte se han de establecer unas bases sólidas culturales de esfuerzo, perseverancia, vocación y responsabilidad con el cliente.

## **5.5. Análisis del macroentorno PESTEL**

El objetivo de este análisis es detallar el entorno en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa, incluyendo todas aquellas fuerzas económicas intervinientes. Para ello, partiremos de lo más general a lo más particular introduciendo un análisis sectorial para analizar la situación competitiva actual de la empresa. El análisis P.E.S.T. nos permitirá conocer el crecimiento o declive de un mercado y, a su vez, la posición y potencial de una empresa. Es importante tener en cuenta cómo pueden influir en nuestro negocio los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos, teniendo en cuenta que a menudo interactúan entre ellos.

### **5.5.1. Análisis del entorno general**

#### **5.5.1.1. Factores económicos**

Los factores económicos condicionan el funcionamiento de la empresa de manera permanente o temporal, siendo factores nacionales o internacionales. En primer lugar, entre los factores externos permanentes podemos encontrar: desarrollo económico de la región, salarios y crecimiento de la población.

Desarrollo económico de la región. En nuestro caso, al realizar un negocio online abarcamos unas dimensiones mayores que una empresa local. Por ello, influirá el desarrollo económico de aquellas regiones de clientes potenciales, abarcando incluso otros países. Obviamente, nuestro marco objetivo principal es España, por ello priorizaremos esta zona geográfica. En cuanto a crecimiento económico, el producto interior bruto (PIB) español ha mostrado una variación de un 0,3% en el primer

trimestre de 2022 respecto al trimestre anterior en términos de volumen. Dicha tasa es 1,9 puntos inferior a la que se registró en el último trimestre de 2021, según el INE.

Salarios. Un estudio realizado por KPMG analizando la situación de 44 empresas españolas de diferentes sectores ha concluido que en el año 2022 se producirá un aumento salarial en España, ya que en la agenda de las empresas está la mejora de las condiciones laborales. Al hilo de esto se encuentra la subida del salario mínimo interprofesional por parte del Gobierno, situándose en 1.000€ (35€ más que el límite anterior, 965€). Los motivos que han influenciado a las empresas en este aumento salarial son en su mayoría: la inflación y la escasez de perfiles profesionales.

Crecimiento de la población. Según las estimaciones realizadas por el INE en su “Proyección de la población residente en España 2020-2070” podemos observar un crecimiento relativo de la población de un 0.06% en 2022, 0.07% en 2023 y 0.08% en 2024 respectivamente. El número de nacimientos según estas estimaciones se mantendría a la baja y en reducción hasta 2027, continuando con la tendencia ya iniciada en 2009. Para comprender entonces el saldo positivo poblacional, hemos de atender al crecimiento migratorio. En el año 2019, en España se produjo un saldo migratorio positivo de 450.000 personas. Posteriormente, a consecuencia del COVID-19 se redujo en el año 2020 hasta las 110.000 personas, con saldo migratorio prácticamente similar en 2021 y levemente creciente a partir de tal año. A pesar de ello, la tendencia a largo plazo es un crecimiento migratorio constante, con una ganancia neta de población de aproximadamente 2,7 millones de personas hasta el año 2034.

Entre los factores económicos temporales podemos destacar: situación económica mundial, barreras al libre comercio, nivel de competencia y tipos de interés.

Situación económica mundial. Los efectos producidos por la pandemia de COVID-19 se han manifestado en los agregados de la contabilidad nacional española desde el primer trimestre de 2020, teniendo un impacto enorme sobre el empleo y la actividad económica. A su vez, a estas consecuencias económicas se han de sumar las acaecidas como consecuencia de la invasión rusa en Ucrania, con consecuencias devastadoras sobre el comercio internacional, los precios, los flujos migratorios y los

mercados energéticos principalmente. Estas catástrofes se están notando a nivel mundial desde el último mes del trimestre, como matiza el INE en su nota de prensa titulada: “Resultados en el contexto de la crisis COVID-19 y de la invasión rusa de Ucrania”.

Nivel de competencia. En cuanto al nivel de competencia podemos decir que es relativamente alto debido a las bajas barreras de entrada que tienen las redes sociales. Por ello, es necesario encontrar nuestro nicho de mercado y especializarnos al máximo, logrando así una fidelización grande con nuestros clientes. Pese a ello, no consideramos que las empresas con mayor cuota de mercado pongan el acento en la importancia de un apoyo psicológico periódico por profesionales que se focalicen en el mantenimiento de la salud mental a lo largo del proceso. Consideramos que ponen su foco en vender un cuerpo perfecto y te dan las herramientas para ello, obviando el aspecto emocional y psicológico.

Tipos de interés e inflación. El Banco Central Europeo ha anunciado que subirá los tipos de interés en 25 puntos básicos el 21 de julio de 2022. Además, se espera una nueva subida en septiembre, aunque todavía sin anunciarse la cuantía, dependiendo de la inflación. Una subida del tipo de interés tiene un efecto directo sobre el bolsillo del consumidor, en especial en aquellos endeudados con hipotecas. No solo porque endeudarse resulta más caro, sino porque devolver el dinero endeudado también, en caso de tener un interés variable. A su vez, la inflación se encuentra en torno al 10%, el mayor histórico en los últimos 37 años. Por lo que el coste de vida se ha disparado, con un marcado acento en los carburantes y la alimentación.

#### **5.5.1.2. Factores socio-culturales**

Este es, sin lugar a dudas, uno de los factores más importantes debido a que se encuentra como uno de los principales condicionantes de la demanda. A raíz del COVID-19, se ha producido un notable aumento sobre el interés por mejorar nuestra salud. Las consecuencias intensificadas de dicha enfermedad en personas que no presentaban hábitos saludables, tales como nutrición adecuada, ejercicio físico o descanso adecuado han sido devastadoras.

La conciencia social sobre la salud está adquiriendo un papel importante en la vida de las personas. Cada vez más individuos dotan al ejercicio físico y a la alimentación equilibrada una importancia mayor y sobre todo, buscan a profesionales que les guíen en el logro de sus objetivos físicos. Incluso se está viendo cierta tendencia por parte de las empresas de fomentar estos hábitos saludables en los trabajadores. Por poner un ejemplo, Larry Page (CEO de Google) fomentó la instalación de gimnasios dentro de los campus de la compañía y promovió alimentos saludables dentro de los menús de los restaurantes de la misma. Una persona sana, implica un trabajador en mejores condiciones para rendir dentro de una empresa y por ello, cada vez más organizaciones tienen esto en consideración. La propia Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1984 definió como salud: “estado de bienestar físico, mental y social completo” y no solo como la falta de debilidad.

En nuestro país, la estrategia NAOS (Nutrición, Actividad física y Prevención de la Obesidad) es una estrategia que sigue las líneas generales de organismos internacionales como la OMS y tiene como objetivo invertir la tendencia a la obesidad a través de una alimentación saludable y de la realización de actividad física, para poder disminuir las tasas morbilidad y mortalidad. Se establecen intervenciones en base a la evidencia científica y en cualquier ámbito de la sociedad, ya sea empresarial, sanitario, educativo, etc.

### **5.5.1.3. Factores tecnológicos**

De modo más genérico, entre los factores tecnológicos del entorno general, con repercusión en cualquier tipo de empresa podemos encontrar:

- Gasto público en I+D+i. Siendo un gasto dirigido a la Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Desarrollo de patentes y marcas.
- Atención del Gobierno e industria en el esfuerzo tecnológico.
- Rapidez de transferencia tecnológica y tasas de obsolescencia.

De manera más específica, los factores tecnológicos del entorno competitivo serán objeto de nuestro análisis a continuación. Tanto la nutrición como la actividad física y el descanso están sufriendo cambios radicales gracias al avance de las nuevas

tecnologías. Por un lado, gracias al cada vez mayor énfasis en el desarrollo sostenible y en la conciencia sobre el medioambiente han empezado a surgir sustitutos de alimentos animales o nuevos cultivos dirigidos a optimizar el suelo. La utilización de wearables y otros aparatos electrónicos son consecuencia de esta aplicación de la tecnología en este ámbito. Se trata de dispositivos capaces de monitorizar parámetros de la salud tales como la actividad física o la quema de calorías.

A su vez, han cobrado auge las aplicaciones móviles tales como MyFitnessPal o FatSecret capaces de dar información específica de las propiedades de los alimentos que consumimos, únicamente con la introducción del tipo de alimento, marca y cantidades. Se tratan de bases de datos que poseen todos los datos relacionados con las propiedades físico-nutricionales de los alimentos, muy útiles a la hora de conseguir información sobre las cantidades de calorías, macronutrientes y vitaminas que ingerimos en nuestra dieta, por ejemplo.

La evolución de las redes sociales ha sido un factor tecnológico abismal en la digitalización de los negocios y en su capacidad para llegar cada vez a más gente. Actualmente, plataformas como Instagram, Facebook y Youtube son fundamentales para transmitir nuestra idea de negocio y lograr atraer a clientes potenciales con inversiones muy pequeñas de dinero. A su vez, aplicaciones como LinkedIn nos parecen fundamentales a la hora de encontrar trabajadores potenciales dentro de una preselección de recursos humanos para nuestra empresa. Incluso a la hora de crear páginas web para nuestro negocio, encontramos soluciones como WordPress, Wix, Shopify o Jimdo, fáciles e intuitivas a la hora de utilizar.

Dentro de la creación de una página web podemos completar su contenido con la creación de blogs o Webinars y en cuanto al método de pago podemos utilizar Stripe. Todo ello lo detallaremos con más precisión a la hora de realizar la política del producto o servicio y la política de marketing.

#### **5.5.1.4. Factores político-legales**

Dentro de estos factores podemos destacar todos aquellos aspectos vinculados principalmente con el país donde se desarrolla el normal funcionamiento de la empresa,

siendo su marco legal. Dentro de los factores político-legales más importantes podemos encontrar:

- Legislación mercantil. La tarifa para autónomos nuevos es 60€/mes para el primer año. Para el segundo y tercer año encontramos tarifas de 146,97€/mes y 205€/mes respectivamente. La base mínima de cotización pasa de 944,40€ (2019) a 960,60€.
- Legislación laboral. En nuestro caso, encontramos como requisitos para ejercer: por un lado, un grado universitario en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD) o un grado superior de acondicionamiento físico (TSAF) para el caso del entrenador. Por otro lado, para el caso del nutricionista-dietista es necesario contar con un grado universitario en Nutrición humana o con un grado superior de dietética. Para nuestra empresa requerimos que el nutricionista-dietista se encuentre titulado en el grado superior de acondicionamiento físico o posea el grado de CAFD. En cuanto al psicólogo, ha de tener un grado universitario de Psicología con conocimientos y formación en TCA.
- Política fiscal. Presentación del Modelo 130 (20% de rendimientos) ante la Agencia Tributaria. A final de año, si has anticipado más de lo que te corresponde por rendimientos, te saldrá la declaración a devolver. En cambio, si los anticipos mencionados se han quedado por debajo de tu rendimiento neto, te saldrá a pagar.
- Política de subvenciones y ayudas. Actualmente hemos encontrado un plan de subvenciones denominado Kit Digital de Acelera Pyme. Se trata de un programa del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital para financiar empresas en materia digital. Nos encontramos en torno a 3.000.000€ a fondo perdido. En nuestro caso, al encuadrarnos en el intervalo 0-2 empleados y autónomos, podríamos recibir hasta 2000€ de subvención y se estima que se podrá pedir a partir de septiembre de 2022.

### **5.5.1.5. Factores ecológicos y de calidad**

En nuestro caso, hemos identificado como principal factor ecológico la conciencia cada vez mayor en cuanto a consumo sostenible de carne, que tiene como consecuencia el aumento de dietas vegetarianas, veganas o *plant based*. Entre los principales motivos, encontramos:

- La ganadería industrial es la mayor consumidora de antibióticos del mundo. De hecho, en nuestro país casi tres cuartas partes del total de antibióticos son destinados a la ganadería. En principio, los restos de antibióticos en productos que llegan al consumidor están prohibidos, pero en los últimos años estamos siendo conscientes de que la utilización de hormonas en animales está siendo mayor.
- No solo sustituir una carne por otra, como en el caso de la ganadería extensiva. Se pretende ir más allá y cuestionar si las cantidades de proteína de origen animal que se consumen en España son adecuadas.
- Cada vez hay más indicios de una posible correlación entre el consumo de carne roja y procesada con enfermedades como cáncer de colon, obesidad, salud mental, diverticulitis, enfermedades crónicas del hígado. Estudios de la OMS certifican estos indicios. De hecho, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) propone un consumo máximo de dos a cuatro raciones por semana de carne, preferentemente carnes blancas como el pollo o el conejo y no superar las dos raciones de carne roja.

De hecho, según el informe de Lantern titulado “The Green Revolution”, actualmente hasta un 7,9% de la ciudadanía española se considera flexi-vegetariana, un 1,5% vegetariana y un 0,5% vegana. Cada año las cifras van en aumento y no solo en nuestro país, también vemos una gran tendencia en Europa.

### **5.6. Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter**

Para analizar el potencial de rentabilidad de nuestra empresa vamos a tomar como punto de partida el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter:

1. Poder de negociación de los clientes.

El cliente tiene el poder de elegir otro servicio distinto a nuestra empresa, de la competencia. Ante dicha amenaza, nuestro foco se centra en:

- Elevar la inversión en publicidad y marketing.

Al tratarse de un negocio online, la inversión en marketing es fundamental ya que será la que logre prácticamente la totalidad de las ventas. Hemos de enfocar la publicidad en aquellas plataformas donde se encuentran la mayoría de los clientes potenciales como son Facebook e Instagram principalmente.

- Mejorar los canales de venta.

Aquí incluimos la creación de una página web llamativa, especial atención a las redes sociales con publicaciones diarias y creación en años posteriores al inicio de una aplicación móvil. A su vez, tenencia de un grupo a través de la propia web o de una aplicación externa como Telegram donde nuestros clientes puedan interactuar entre ellos, proponer recetas e incluso compartir su progreso.

- Aumentar la calidad del servicio.

Para ello, nos enfocamos en la obtención de feedback por parte del cliente, ofreciéndole la oportunidad de dar la opinión que considere oportuna sobre cualquier servicio que ofrecemos. A su vez, pretendemos humanizar al máximo la atención y por ello, nuestras entrevistas tanto iniciales como programadas a mitad del servicio se realizan a través de Calendly para obtener cita de videollamada con cualquiera de nuestros profesionales. No únicamente se pide la opinión del cliente, sino también se miden sus resultados a través de cuestionarios programados durante la vigencia del servicio y demás herramientas evaluativas de objetivos.

- Dotar de un nuevo valor añadido.

Con tal fin, por un lado, pretendemos añadir un extra como es la mejora de la calidad del trato al cliente y la velocidad de actuación. Tras la entrevista inicial y el envío de los cuestionarios previos, nos ponemos manos a la obra para realizar las recomendaciones físico-nutricionales con la mayor brevedad posible. Por

otro lado, pretendemos superar las expectativas del cliente, ya que asimilamos sus objetivos como nuestros y pretendemos realizar una mejora de su vida, en función de los objetivos que acordemos. Somos conscientes de que nuestros clientes van a encontrar varios competidores que ofrecen algo parecido y por tanto, pretendemos aportar una cercanía con ellos que tenga como consecuencia la fidelización del cliente. Nuestro principal valor añadido es la supervisión de un psicólogo en el asesoramiento físico-nutricional, así como una serie de consultas periódicas de 45 minutos con él.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Se trata de la presión que pueden ejercer los proveedores sobre las empresas aumentando los precios, disminuyendo cualitativamente la calidad o reduciendo la disponibilidad de productos. En nuestro caso, al tratarse de un negocio online donde nuestros principales servicios se realizan a través de la capacitación y cualificación de nuestros profesionales, no hemos encontrado un gran poder de los proveedores en principio.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La amenaza consiste en que puedan llegar otras empresas con los mismos servicios y que se adueñen de esa parte del mercado. En nuestro caso, este tipo de amenazas no afectan tanto como en un negocio en físico, ya que la cuota de mercado es mucho mayor. Pese a esto, hemos de anticiparnos a ello y reaccionar ante estos nuevos competidores. Para ello, debemos realizar un análisis sobre toda nuestra estructura de negocio, analizando el catálogo de productos y servicios, los precios, la atención prestada al cliente y la actividad en redes sociales.

Catálogo. Una clave es tener un catálogo tan sumamente amplio que abarquemos y resolvamos la mayoría de las necesidades de nuestros clientes, haciendo que no tengan que ir a la competencia para satisfacer sus necesidades. Por ello, nosotros abogamos no únicamente por tener nuestro catálogo de servicios, sino acompañarlo de cursos que resuelvan y satisfagan necesidades específicas de nuestros clientes, así como e-books acerca de recetas, distintos

tipos de dietas, progresión en el entrenamiento, mejora del descanso y estrés, etc.

Precios. No queremos entrar en una guerra de precios con la competencia, ya que, al ser una empresa nueva en el sector saldríamos perdiendo frente a aquellas con más experiencia y más potentes en cuanto a cuota de mercado. Por ello, pretendemos crear una gran diferenciación de nuestros productos y servicios on-line y enfocarnos en un segmento de la población entre 25 y 35 años, donde el poder adquisitivo es mayor que en la edad estudiantil y, a su vez, el compromiso en general también debería ser mayor debido al supuesto grado de madurez. Esto no quiere decir que los precios vayan a ser abusivos, simplemente que pretendemos darle el valor que merece a cada servicio, estando atentos a las respuesta de nuestros clientes potenciales y al feedback del mercado.

Atención al cliente. A parte de revisar el feedback por parte de nuestros clientes y de estar en continua mejora del servicio de respuesta, creemos interesante analizar el funcionamiento de los competidores a través de la obtención de servicios mínimos para ver qué tal responden ante situaciones de incidencias, analizar cuánto tardan en encaminar los servicios solicitados, etc.

Actividad en redes sociales. Podemos analizar con cierto detalle la política de publicidad y marketing de la competencia y de aquellas empresas mejor posicionadas y más exitosas. A su vez, consideramos de suma importancia la contratación por obra de un *community manager* una vez el negocio comience a funcionar y requiera de una atención personalizada y rápida. Dicha persona deberá gestionar las publicaciones, responder los mensajes privados, estar atenta de las publicaciones de la competencia para contrarrestarlas, visualizar con cierta periodicidad los grupos de la empresa, así como proponer cualquier tipo de iniciativa de marketing o publicidad que considere interesante para la empresa.

En conclusión, consideramos que hemos de tener lo más cerca posible a nuestros competidores, siendo incluso afiliados o clientes suyos para saber de primera mano

cómo realizan su labor. No obstante, hemos de tener claro que hay espacio para todos en el mercado on-line y en ocasiones surgen oportunidades para implementar estrategias *win-win* donde podemos beneficiarnos junto con otras empresas dado que ambas, somos más fuertes en conjunto para ciertas acciones.

#### 4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos.

Pese a que debamos tener un ojo en la competencia, tenemos que tener claro que esto es secundario. Lo principal es encontrar el camino para nuestro negocio que permita que nuestros clientes se fidelicen con nosotros, más allá de entrar en una lucha de precios donde no podríamos ganar a largo plazo. Teniendo en mente la importancia de la constancia y el largo plazo en todas aquellas acciones que vayamos a realizar.

Por ello, la amenaza de productos sustitutivos siempre va a estar ahí y debe servirnos como motivación para estar en constante renovación y mejora, tanto de servicios como de productos. Solo de esa manera y sobre la base de la fidelización de nuestra marca podremos hacer frente a productos o servicios novedosos que vayan apareciendo en el mercado. Teniendo en cuenta que, deberemos contrarrestar dichos productos para mantener a nuestros clientes fieles y, a su vez, seguir atrayendo nuevos.

#### 5. Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores siempre y cuando se sitúe dentro de la legalidad es una gran oportunidad para estar en constante crecimiento si la empresa quiere sobrevivir. Por ello, requiere constante innovación y análisis de calidad de los servicios prestados. Como hemos mencionado anteriormente, las estrategias *win-win* entre competidores son muy beneficiosas en ciertas ocasiones y no deben rechazarse sin valorarlas de manera profunda.

### **5.6.1. Matriz DAFO**

#### Debilidades.

- Empresa de nueva creación, lo que supone una debilidad frente a aquellos profesionales o empresas que se encuentran actualmente en el mercado, con una cuota de este.
- Equipo de trabajo formado por un número reducido de personas durante los primeros años. Ello supone un límite a la hora de asesorar a la clientela, teniendo que cerrar agendas y fijar un número máximo.

#### Amenazas.

- Posible entrada de nuevos competidores debido a las pocas barreras de entrada que se presentan en los negocios online. Actualmente, el auge de las redes sociales es cada vez mayor, apareciendo repentinamente empresas competidoras en el mercado.
- Situación económica. Tras la pandemia por COVID-19 y la vigencia del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, las consecuencias económicas se van a producir a nivel mundial. Básicamente en cualquier ámbito vamos a notar una subida de los precios de los productos y servicios, así como unos mayores intereses en los préstamos bancarios o una mayor inflación, esto es, la pérdida de valor de una moneda.
- Convertirse en un foco de personas con trastornos de la conducta alimentaria difícilmente gestionables.

#### Fortalezas.

- Personalización máxima de las asesorías físico-nutricionales en función de unos objetivos previamente establecidos.
- Especial énfasis en un enfoque de entrenamiento y nutrición avalado por profesionales de la salud mental.
- Gran seguimiento y enorme cercanía con el cliente, por diferentes plataformas.
- Enfoque prioritario de una salud sostenible. Nos alejamos de dietas restrictivas insostenibles y nos centramos en un enfoque duradero y llevadero, adaptado a la vida tanto laboral como personal del cliente.

### Oportunidades.

- Mercado en auge. La gente cada vez dispone de menos tiempo para asistir a un nutricionista o a un entrenador personal. El desarrollo de la digitalización está acercando a las personas la posibilidad de recibir un servicio integrado de nutrición, entrenamiento y apoyo psicológico desde su teléfono móvil o su ordenador. Estas facilidades cada vez son mejor valoradas por las personas y, a raíz de la pandemia por COVID-19 se han incrementado este tipo de servicios a través de medios digitales.
- Atracción de un perfil de cliente comprometido no solo con la salud física, sino también mental.
- Cambio en el estilo de vida. La conciencia acerca de la importancia de llevar un estilo de vida saludable ha aumentado considerablemente a raíz de las consecuencias producidas por la pandemia. Como hemos podido observar, llevar un estilo de vida saludable no solo redujo considerablemente las probabilidades de caer enfermo sino que en multitud de ocasiones se traducían en síntomas menos graves que en personas sedentarias y con enfermedades cardiovasculares.
- Nuevas tecnologías. La tecnología actual está en continua mejora e innovación y se están creando multitud de nuevas aplicaciones e incluso redes sociales donde expandir nuestro negocio.
- Baja inversión requerida con respecto al mismo negocio, de manera presencial. No se requiere inversión en maquinaria, local y suministros excesivamente grandes (agua, luz, aire acondicionado, etc.), entre otros. El mayor volumen de la inversión se sitúa en el marketing publicitario. El resto de inversión se centra en la creación y el mantenimiento de la página web, licencias y formación.

### **5.6.2. Matriz CAME**

- Corregir debilidades. El mero hecho de ser una empresa de nueva creación pretende ser contrarrestado con una gran inversión en publicidad y unos servicios muy claros y definidos. De esta manera, poco a poco nuestros clientes potenciales irán conociéndonos y en ese momento, introduciremos políticas de

*retargeting* a través de influencer-marketing e email-marketing, una vez ya hayamos llegado a un número considerable de personas.

- **Afrontar.** La manera de afrontar el posible contexto al cual nos enfrentaremos una vez comencemos el negocio ha de ser a través de un servicio claro y enfocado a nuestro target de clientes, con sistemas y herramientas óptimas para la consecución de los objetivos de estos.
- **Mantener.** El mantenimiento de nuestras fortalezas se realizará a través de la actualización de conocimientos a través de una formación constante de nuestros profesionales y, el seguimiento de nuestra clientela, a través de mejores plataformas y herramientas como formularios personalizados para poder obtener la mayor información posible de ellos.
- **Explotar.** La manera de explotar estas oportunidades es aportando el mayor valor posible, en nuestro caso, la mejora de la salud y físico de nuestro cliente. Para ello, debemos abordar la consecución de este objetivo a través de la instauración de sistemas y herramientas que se mejoren constantemente para lograr obtener la mayor información posible en aquellos momentos donde no estemos realizando el seguimiento de nuestros clientes.

## **5.7. Análisis del mercado y competencia**

### **5.7.1. Mercado actual y previsto**

Según un estudio realizado por Vip Fitter en 2021, el presente y futuro del mundo del entrenamiento personal gira en torno a la digitalización. De hecho, se estima que únicamente un 16% de estas empresas aumentaron sus ingresos en 2020. En este informe anual de esta profesión, se refleja que aquellos profesionales que utilizaron mejor las herramientas digitales fueron los que mejor soportaron las consecuencias económicas de la pandemia por Covid-19. Se concluye por tanto que, a mayor nivel de digitalización, mayores ganancias de la empresa.

De los 85 entrenadores personales encuestados, en torno a un 70.7% obtuvo un

declive en sus ingresos y, como hemos comentado, aquellos que se adaptaron mejor al medio digital tuvieron una mejora adaptación a las consecuencias generadas por la pandemia. Cabe destacar que en este estudio, únicamente el 13% de los encuestados ofrecía asesoramiento físico-nutricional online.

La consultora deportiva Valgo hizo público el Informe divulgativos sobre la encuesta nacional de tendencias fitness en España para 2022, cuyo fin es descubrir cuáles pueden ser las principales tendencias del sector así cómo analizar cuáles pueden ser emergentes o pasajeras. La tendencia que más se repitió entre los encuestados fue la contratación de profesionales certificados, seguida de entrenamiento funcional de fitness.

En una encuesta realizada por McKinsey and Company (2021), de un total aproximado de 7500 personas, el 79% afirmó la importancia del bienestar y sobre un 42% lo estableció como una de sus prioridades. En efecto, los encuestados consideraron un crecimiento considerable en la conciencia sobre el bienestar en los últimos años. Entre las categorías más demandadas en fitness, se ha producido un aumento de la demanda de entrenamiento en casa debido a preferencias o falta de tiempo. En nutrición, el deseo de los consumidores se centra en que la comida, además de sana, les ayude a mantenerse en forma y, más de un tercio de encuestados expone que aumentarán sus suscripciones a servicios de nutrición. Otra categoría que ha adquirido relevancia en el bienestar es el sueño. Principalmente por su vinculación con el estrés durante la pandemia por COVID-19, donde aumentos considerables de estrés afectaron muy notablemente al sueño, produciendo alteraciones graves en muchos casos. Este deseo incipiente de mejorar el sueño y por ende, el descanso, desemboca en una mayor predisposición de los consumidores hacia productos y servicios para satisfacerlo. Ello desemboca en otra categoría que ha adquirido una enorme relevancia como es el *mindfulness*. Se ha logrado una aceptación bastante generalizada a través de aplicaciones que sirven como guía o propuestas, vídeos y blogs dedicados a la relajación y meditación.

Si bien se prevé un aumento de compras hacia los productos de bienestar, McKinsey and Company espera un giro hacia los servicios, con prioridad hacia aquellos

enfocados en salud física y mental, como dietistas-nutricionistas, entrenadores personales y asesores.

En cuanto a las tendencias y estrategias, McKinsey and Company han identificado un total de cinco:

- Énfasis por lo natural y sostenible.
- Priorización de la personalización.
- Digitalización para competir eficazmente.
- Los influencers, clave para atraer consumidores.
- Mayor demanda en servicios de salud y bienestar.

En un artículo publicado por Deloitte Insights (2019) titulado “Fuerzas de cambio, el futuro de la salud” se analiza sobre el impacto de la digitalización en el futuro de la salud. Exponen la probabilidad de un giro de la salud en torno al mantenimiento de la salud y bienestar en mayor proporción que una respuesta a las enfermedades. Es decir, se priorizará más en evitar las causas que en tratar las consecuencias. Es en este punto donde el fomento de los profesionales de la salud, desde médicos y dietistas-nutricionistas tienen un papel fundamental, complementándose con profesionales del sector del fitness para lograr una salud tratada desde un punto de vista holístico.

### **Detalle de las tendencias importantes**

Cada vez se tiene más preocupación por la salud debido al continuo crecimiento de enfermedades relacionadas con hábitos alimentarios. En multitud de ocasiones, adoptar una alimentación saludable genera un impacto abismal. Hoy en día encontramos una serie de tendencias al alza:

- Alimentación sana basada en la simplicidad.
- Snacks saludables y naturales.
- Conciencia sobre el contenido de azúcares y grasas.
- Importancia de etiquetas con pocos ingredientes.
- Reclamo de pocos ingredientes y naturales.
- Conocer el contenido nutricional a través de aplicaciones.

### **5.7.2. Cadena de valor de Porter.**

El objetivo de la Cadena de Valor es identificar cuáles son las fuentes de generación de valor de la empresa en el proceso de producción de sus bienes o servicios. Para ello, vamos a analizar por qué los clientes deberían comprar y qué genera rentabilidad.

#### **Actividades primarias:**

Operaciones. Se trata de todo el trabajo que debe realizar nuestro equipo a la hora de preparar los productos y servicios. Por un lado, creación de ebooks, cursos y clases grabadas para disponer de ellas en la web y poder venderlas a personas que no puedan obtener los servicios de asesorías físico-nutricionales. Por otro lado, el propio trabajo de nuestros profesionales a la hora de la realización de cuestionarios previos, entrevistas a través de videollamada, resolución de dudas previas y todas aquellas actividades encaminadas a la preparación del cliente y la obtención de toda la información necesaria para el establecimiento de nuestros servicios tras la compra de los mismos.

Marketing y ventas. Para la promoción de los productos y servicios que ofrecemos se realizará una estrategia de marketing dentro de cada uno de la planificación a tres años anteriormente mencionada en este trabajo. Dentro de esta, se priorizará la inversión en marketing dentro del rango de edad seleccionado (25-35 años). Sin embargo, se destinará un porcentaje menor de la inversión a un rango de edad superior a este, debido al incremento de la importancia de la salud en personas mayores a este rango debido a las consecuencias producidas por el COVID-19.

En nuestro caso, es un adecuado sitio web preparado para una venta rápida y sencilla de los productos y servicios que se ofrecen, ligado a una gran difusión a través de redes sociales, herramientas como Facebook Ads, estrategias de captación de leads y el posterior email marketing, influencer marketing, etc.

Servicios post venta. En nuestro caso, no se trata de un servicio post venta de manera estricta, sino más bien en la consecución del servicio contratado a través de nuestros profesionales. Engloba el propio trabajo de los profesionales en la creación de la

planificación nutricional y física, el trato agradable con el cliente durante todo el proceso a través de un apoyo periódico, el tiempo de espera de la planificación, así como la consecución de los objetivos del cliente.

En este servicio “post venta” es donde realmente se muestra la calidad de nuestros servicios y la cercanía con el cliente, a través de la individualización de la planificación físico-nutricional y el seguimiento y apoyo psicológico periódico de la misma, para lograr una mayor adherencia y corregir en todo momento cualquier desvío indeseado.

#### **Actividades secundarias:**

Infraestructura. La ubicación de nuestro negocio no es física, sino online. Por ello, la infraestructura sobre la que se encuentra ubicada nuestra empresa es internet, siendo sus soportes principales nuestra página web, así como las redes sociales. Se trata del lugar más concurrido que existe, siempre y cuando se realice una correcta política de marketing.

Gestión de los recursos humanos. El equipo de profesionales se encuentra formado por un dietista-nutricionista certificado en entrenamiento personal (jefe) y un psicólogo con formación en TCA a media jornada los primeros años, con aumento de horas en función de la clientela. La persona encargada de la administración y la gerencia es el propio jefe de la empresa en los primeros años de la misma. Posteriormente, se valorará la incorporación de más personal en función del volumen de negocio y los beneficios del mismo.

Desarrollo tecnológico. Las principales herramientas para la elaboración de las planificaciones tanto físicas como nutricionales son aplicaciones y programas informáticos, donde los profesionales introducirán sus conocimientos para que a través de estas se realice una organización y presentación profesional de los servicios ofrecidos.

De todo lo mencionado anteriormente, podemos destacar que nuestro servicio de asesorías físico-nutricionales personalizadas con apoyo psicológico periódico y el marketing digital realizados son las principales actividades de valor de nuestro negocio. Tratándose de un negocio online, consideramos el marketing digital como una de nuestras principales ventajas competitivas y por ello, dedicamos gran parte de la inversión a la creación de la estrategia de marketing con profesionales cualificados. Precisamente, ello hará que teniendo una página web bien diseñada con unos servicios bien definidos, a mayor volumen de tráfico digital en nuestra web, mayores probabilidades de venta.

### **5.7.3. Características del cliente o consumidor.**

En cuanto a las características del cliente, podemos afirmar que se trata de una persona de entre 25-35 años aproximadamente, que se encuentra trabajando y presenta una intención de mejorar su salud a través de una adecuada implementación de hábitos saludables para mejorar todas las facetas de su vida, desde su propio trabajo, relaciones personales hasta su estado físico y mental.

Obviamente, no estar comprendido en este rango de edad no es un condicionante para la adquisición de los productos o servicios que se ofrecen, ya que el equipo profesional se encuentra preparado para adecuarse a cualquier contexto. Sin embargo, creemos que en este rango de edad se encuentra la clientela idónea para nuestros servicios debido a que es gente joven que ya posee cierto poder adquisitivo y con un uso medio de la tecnología, ya que va a realizar su seguimiento a través de esta. Se trata de un perfil de cliente que dota de gran importancia al mantenimiento y mejora de una buena salud mental a la hora de querer lograr unos objetivos perdurables.

### **5.7.4. Características de la competencia.**

Dentro de aquellas empresas o profesionales que realizan aquellas actividades que presentan cierta similitud con los servicios que se pretenden ofrecer podemos encontrar:

#### **1. Programadoce.**

El programa doce está formado por:

Plan de entrenamiento. Se trata de un programa de ejercicio físico, teniendo la opción de entrenar en gimnasio o en casa. Establecen los ejercicios, series, repetición, tiempo y peso sugeridos. Además, adjuntan vídeos de la ejecución de los mismos para poder realizarlos correctamente. Junto a esto, en función de los objetivos establecen una cantidad específica de pasos a realizar durante el día.

Asesoramiento nutricional. Dan un enfoque educativo a través del establecimiento del número de comidas, así como las opciones de alimentos a incluir en cada una de ellas. Aportan una gran flexibilidad y dan buenas herramientas para que las personas sepan elegir y tomar decisiones dentro de los límites marcados.

Seguimiento cada dos semanas. Cada dos semanas se realizan las sesiones evaluativas para valorar el progreso a través de fotos, medidas y peso. A su vez, se analizan cuestiones como la actividad diaria y se dialoga acerca de lo que más está costando al cliente para poder mejorarlo.

Acceso a la comunidad doce. Los clientes tienen acceso a grupos privados de Facebook (uno para hombres y otro para mujeres). En ellos se permite:

- Pedir consejo a otros miembros.
- Compartir trucos y recetas.
- Generar un clima de motivación.

El precio mensual es de 59€ en caso de obtener la suscripción de doce semanas (3 meses). En nuestra opinión, consideramos que tienen una mecánica de trabajo muy interesante y un clima positivo con sus clientes, teniendo en cuenta que el precio no es caro para el servicio que ofrecen. Nuestra principal ventaja competitiva frente a ellos es un apoyo más especializado y cualificado, teniendo la supervisión del psicólogo. Consideramos un mejor apoyo dado que el proceso de pérdida de peso y creación de hábitos saludables en ocasiones puede ser costoso y necesita una mayor supervisión y apoyo al cliente.

## **2. Comersindrama.**

Comer sin drama es un negocio online de asesoría nutricional que incluye un plan nutricional personalizado que se ajusta a las necesidades de cada cliente, así como a sus

hábitos, gustos y horarios. El progreso se analiza vía formularios y se valora junto al profesional. El objetivo es mejorar la selección de alimentos y aprender a comer de manera saludable en general. No obstante, en particular se divide en tres bloques:

- Salud y estética.
- Hábitos.
- Rendimiento.

El precio va desde 99€ la mensualidad a 219€ el trimestre. En nuestra opinión, el aspecto nutricional se encuentra perfectamente realizado a priori y aun siendo conscientes de que se aportará algún plan de entrenamiento, no consideramos que sea lo suficientemente preciso y estructurado a lo largo del paso del cliente por la empresa. Consideramos que nuestra ventaja competitiva frente a este negocio estaría en la creación de un programa de entrenamiento totalmente personalizado y adaptado al cliente gracias a nuestro profesional especializado en entrenamiento físico. Desconocemos el apoyo y seguimiento que se da a la persona durante todo el proceso, pero dudamos que se presente un apoyo tan frecuente y con supervisión de un psicólogo para solventar problemas en la planificación.

### **3. Fuertafit.**

Se trata de un negocio online que presenta ambos servicios: nutrición y entrenamiento. Dispone de comunidad privada y aplicación para poder entrenar desde donde se quiera. Incluye planes de entrenamiento en función del objetivo, así como consejos y pautas de alimentación en función del mismo. Poseen una gran comunidad y la posibilidad de acceder a multitud de contenido una vez se activa la suscripción. El precio es relativamente bajo: 12,4€ mensuales en caso de adquirir una anualidad y 25€ la mensualidad única.

En nuestra opinión, la principal ventaja competitiva frente a esta gran empresa es la personalización que ofrecemos frente a un modelo estándar low cost que presentan. Nos parece evidente que disponer de entrenador personal y nutricionista de manera frecuente

desemboca en mejores objetivos y en una mayor atención del proceso. Obviamente, tener la supervisión del psicólogo es un plus adicional.

## **5.8. Plan de Marketing**

### **5.8.1. Formulación de Líneas Funcionales y Acciones**

En cuanto a las líneas funcionales encontramos una estrategia de posicionamiento con unas características definidas que detallaremos a continuación. Hemos de matizar que, la política de marketing en la primera etapa se centrará en una gran campaña de *engagement*. Nuestro objetivo prioritario es darnos a conocer y mostrar cómo trabajamos, transmitiendo el mayor valor posible a través de redes sociales. Por tanto, nuestro objetivo es el *branding*, es decir, dar a conocer nuestra empresa y aumentar su notoriedad online. La percepción del público hacia nosotros es fundamental y la primera etapa de posicionamiento se centrará en la creación de una marca personal fuerte, con unos valores predeterminados. Para ello, vamos a establecer unas características comunes de nuestros clientes objetivos:

- Especializada en una zona geográfica determinada.

Al ser un negocio online, no tenemos el objetivo de determinar una zona concreta dentro del territorio nacional. Por ende, nuestra especialización recaerá sobre España y será más importante nuestra segmentación por edad.

- Centrada en un determinado tipo de cliente.

No presentamos una diferenciación en cuanto a sexo, teniendo más relevancia la edad a la hora de establecer las líneas de actuación de la política de marketing. Por ello, pese a que nuestros servicios puedan ser contratados por cualquier persona, independientemente de la edad, la política de marketing se centrará en un público con una edad entre 25 y 35 años. Las principales razones para centrarnos en esta franja de edad son dos: en primer lugar, en líneas generales se trata de un público que se encuentra trabajando, ya sea a tiempo parcial o completo, lo que supone un mayor poder adquisitivo que un público menor a 25 años. En segundo lugar, dado que uno de nuestros principales requisitos es el compromiso, buscamos gente que tenga claro cuál es su objetivo y sea capaz de

dedicar tiempo y esfuerzo para conseguirlo. A su vez, siendo un servicio enfocado a mejorar la vida de las personas desde la perspectiva de la salud, siendo la estética una consecuencia de esta para nosotros, creemos que ese compromiso irá en multitud de ocasiones ligado al interés de mejorar el estado de bienestar.

- Diferenciación.

Por un lado, la principal diferenciación de nuestra empresa radica en la realización de todo el programa físico-nutricional bajo la vigilancia de un profesional de la salud mental (psicólogo).

Por otro lado, dado que nuestro mayor peso y objetivo con la política de marketing es diferenciarnos de nuestros competidores, hemos de trabajar en gran medida con la marca personal. Por tanto, la exposición a redes sociales a través de vídeos donde empezamos a mostrar el rostro y a hablar sobre los servicios nos parece fundamental. La manera que consideramos prioritaria para diferenciarnos es crear una gran fidelización con el cliente, desde la maximización de la marca personal. Para ello, consideramos importante intercalar contenido sobre los servicios y el aporte de valor, con contenido de entretenimiento e interacción con los clientes. A su vez, dar a conocer la faceta humana para conectar con mayor profundidad con nuestro público objetivo e incentivar la relación cliente-empresa desde una perspectiva más cercana donde ambos luchan y trabajan por un mismo objetivo. Este enfoque en la comprensión de nuestro público creemos que será un aspecto diferencial que aportará gran valor a la empresa, dada la vocación de nuestro equipo.

La historia de la marca procede de personas que no estaban a gusto consigo mismas y se cansaron de un mundo del fitness donde se priorizaba excesivamente la estética y se valoraba muy poco la salud mental, donde se crea una cultura del esfuerzo a menudo insana y poco adherente a la vida de una persona. Precisamente utilizamos las redes sociales, tan a menudo tóxicas y dogmáticas en el mundo del fitness, como reivindicación de una manera alternativa de conseguir tus objetivos. Este enfoque se centra en la persona, en

cómo se adapta a nivel mental al proceso de cambio al cual se ha comprometido a realizar, realizando aquellas adaptaciones necesarias para que se traduzca en un modo progresivo de introducir hábitos saludables con el fin de maximizar su salud, y, por ende, sus resultados.

Nos alejamos por tanto de la filosofía del "work hard" (trabaja duro) y adoptamos una cultura de trabajo inteligente (work smart) donde se trata de maximizar los resultados de manera sostenible y duradera y sobre todo, progresiva en aquellas personas que no han logrado conseguir resultados hasta el momento. No nos referimos a que el esfuerzo no deba ser grande y requiera mucha predisposición y constancia, nos centramos en la adherencia, en la sostenibilidad a largo plazo. De hecho, esta exposición gradual y transición hacia un modelo de vida saludable no debe realizarse súbitamente o de golpe, pues esto no funciona.

Por ello, el trato con el cliente pretende ser lo más cercano posible, a través de videollamadas periódicas, cumplimentación de cuestionarios que nos den feedback o información sobre cómo va avanzando este período de transformación de la vida de cada cliente, no únicamente a nivel nutricional o de ejercicio físico sino también en el aspecto mental, tan abandonado actualmente.

- El mayor peso de nuestra política de marketing recaerá sobre las redes sociales. Resulta evidente sostener que nuestra política de marketing se basará en la utilización de las nuevas tecnologías, para tratar de llegar a nuestros clientes objetivo. Para ello, estableceremos estrategias concretas sobre ciertas plataformas como Facebook o Instagram, con líneas de actuación precisas y varias etapas dentro del marketing empresarial. A su vez, de manera complementaria introduciremos la página web en estos anuncios con el fin de darnos a conocer y empezar a redirigir el tráfico desde las redes sociales a nuestra web. El fin de esta primera etapa, como detallaremos, no es conseguir un volumen grande de ventas sino crear ese *engagement* y darnos a conocer al mayor número de gente posible. Con el fin de aportar valor, en la web tendremos preparada una serie de productos totalmente gratuitos para descargar, tales como

rutinas, consejos alimentarios y recetas, guías sobre la mejora del estrés y del sueño, etc. Todos ellos en formato PDF y de fácil descarga, para comenzar a dar una buena impresión a aquellos que comiencen a navegar por nuestra página y conseguir que el SEO *on page* sea más barato, optimizando así la posición natural de esta dentro de las páginas de google.

En resumen, el primer año de vida de la empresa irá dirigido a realizar una política muy fuerte de *branding*, ya que en primer lugar hemos de comenzar a crear una marca fuerte para posteriormente lograr un mayor número de ventas. No obstante, obviamente en el primer año de vida presentaremos nuestros servicios de asesorías online, así como ebooks y guías en formato PDF, pero nuestra prioridad radica en llegar al mayor número de personas posibles dentro de nuestro *target*, es decir, personas entre 25 y 35 años.

### **5.8.2. Política de productos y servicios**

En cuanto a la política de productos y servicios que se ofrecen podemos destacar:

Asesoramiento. Dentro del asesoramiento podemos destacar varios servicios: entrenamiento, nutrición y mixto (ambas).

- a. Entrenamiento. Se trata de una programación del entrenamiento adecuándose a las necesidades y al material del cliente. En función de los objetivos se realizará una periodización y una planificación a lo largo de los meses que adquieran. Cada cliente obtendrá una programación totalmente personalizada, con apoyo psicológico periódico a lo largo de esta etapa, a través de sesiones de 45 minutos con el psicólogo.
- b. Nutrición. Consta de varios niveles en función del tipo de cliente. En el nivel de iniciación se pondrá el foco en la mejora de los hábitos alimentarios a través de una selección de alimentos por parte del dietista, dando unos límites a través del establecimiento de cantidades. Cabe destacar el sistema de raciones como método de cuantificación sin necesidad de tener que pesar todo lo que el cliente tenga que ingerir. A destacar que, en función de los objetivos del cliente se irán

introduciendo métodos distintos a lo largo de la asesoría. Por ejemplo, la introducción de *minicuts* en etapas de volumen en un cliente que quiera ganar masa muscular. A su vez, este servicio incluye apoyo psicológico periódico a lo largo de esta etapa, a través de sesiones de 45 minutos con el psicólogo.

- c. Mixto. En este caso, al realizarse ambos servicios con la mayor precisión y énfasis, los resultados en general serán mayores que simplemente contratando uno de los dos servicios. Se trata de que se realice la programación de entrenamiento personal y la asesoría nutricional juntas durante todo el período del cliente, para lograr adecuar las necesidades energéticas del cliente a lo largo de todas las etapas de la programación del ejercicio físico. Por ejemplo, tras haber planteado toda la programación del ejercicio físico, el nutricionista adecuará las ingestas de todos los macronutrientes, así como la hidratación, mejora del descanso y control del estrés dentro del contexto de la persona. Se trata de lograr una adecuación entre vida personal, profesional y la introducción de estos hábitos de la manera más precisa posible, que no necesariamente ha de ser estricta. Se trata de aportar todas las herramientas necesarias para lograr una mejora significativa de la salud y en consecuencia, de los resultados. A su vez, este servicio incluye apoyo psicológico periódico a lo largo de esta etapa, a través de sesiones de 45 minutos con el psicólogo.

Ebooks. Los *ebooks* son guías dedicadas a múltiples temas, en nuestro caso a la salud. Entre ellas podemos destacar la creación de las siguientes guías:

- Entrenamiento en casa. Se trata de un programa de progresión de entrenamiento en casa, enfocado para aquellas personas que dispongan de poco tiempo y quieran iniciarse a hacer deporte con su propio cuerpo. La progresión se realiza a través de distintos niveles de dificultad que se van sumando en los propios ejercicios, haciendo que resulten más costosos.
- Entrenamientos interválicos de alta intensidad (HIIT). Consta de una lista de circuitos de entrenamiento interválico de gran intensidad para realizar a lo largo de las distintas semanas. También se encuentra dividido por niveles para lograr

una progresión a lo largo del tiempo y en consecuencia, lograr resultados. Se trata de entrenamientos de corta duración, pero de una intensidad notable.

- Pérdida de grasa. Es una guía sobre las principales bases para la pérdida de grasa. Se introducen todas aquellas facetas a tener en cuenta: la alimentación, el descanso, la gestión del estrés, el ejercicio físico, etc. Se ofrecen ejemplos para lograr introducir los hábitos de manera progresiva y lograr su perdurabilidad.
- Hipertrofia muscular. Presenta la misma idea que la guía anterior, pero con un objetivo principal distinto, la ganancia de masa muscular.
- Lectura de etiquetas de supermercados. Es una guía educativa para enseñar de manera fácil y comprensible en qué nos hemos de fijar a la hora de leer etiquetas en los productos. Mezcla contenido teórico con propuestas prácticas y aporta contenido de gran calidad para lograr que la persona sea capaz de seleccionar los productos saludables de manera independiente cuando hace la compra.
- Lecciones para la mejora del descanso. Guía sobre todos aquellos hábitos a tener en cuenta para la mejora del descanso. Se establecen soluciones prácticas para introducir en el día a día, así como recomendaciones de suplementos con evidencia científica para ayudar a lograr tal objetivo.
- Recetas saludables. Consta de un recetario con multitud de opciones saludables para las diferentes comidas del día. Se pretende dar un enfoque totalmente práctico, estableciendo recetas por gramajes organizadas por tiempo de duración.
- Dieta vegetariana y vegana. Es un *ebook* muy útil para guiar a aquellas personas que desean seguir este tipo de dietas pero no presentan nociones acerca de la materia. De hecho, se trata de abordar ambos tipos de dietas de manera holística, dentro de un contexto saludable donde exista actividad física y se aporta información basada en la última evidencia científica.

Citas extra por videollamada. Se trata de una sesión con nuestros profesionales de 45-60 minutos, donde se dará solución a aquellos problemas o dudas nutricionales o de entrenamiento que cualquier persona estime conveniente. Se trata de un servicio extra que se puede contratar de manera puntual. La cita extra con el psicólogo se acordará con éste, en función del horario disponible semanal.

### **5.8.3. Política de precios.**

La política de precios de la empresa, se establece combinando dos métodos, en función del coste y en función de la competencia. A continuación, queda detallado el precio de los diferentes paquetes a ofrecer.

Asesoramiento. El precio del asesoramiento varía en función del servicio solicitado:

- Nutrición. El valor del servicio de nutrición se sitúa en 89.90€/mes.  
Existe un pack de tres meses por 189.90€.
- Entrenamiento. El servicio personalizado de entrenamiento se sitúa en 89.90€/mes.  
Existe un pack de tres meses por 189.90€.
- Mixto. El pack de entrenamiento y nutrición personalizados se ofrece por 119.90€/mes.  
Existe un pack de tres meses por 249.90€.

Ebooks. El precio se sitúa en 9.99€.

Videollamada. La hora de videollamada se ofrece por 49.90€.

### **5.8.4. Política de comunicación y promoción**

Dentro de la política de comunicación y promoción vamos a destacar los planes de comunicación anuales que se establecerán con el fin de organizar la política de marketing. En primer lugar, durante el mes de enero se realizará una inversión mayor en marketing digital con el fin de captar el mayor volumen de clientes, dado que este mes viene precedido de vacaciones de navidad. Los denominados “propósitos de año nuevo” afectan considerablemente la adquisición de servicios de profesionales de la salud. Por

ello, creemos que invertir un mayor volumen de dinero en este período resulta más interesante que dividir la inversión por meses, sin tener en cuenta la época del año.

Durante los meses de febrero, marzo y abril se reducirá la inversión en marketing digital y se priorizará la creación constante de contenido en redes sociales, así como la captación de leads (emails) y el establecimiento de descuentos para seguir adquiriendo clientela. Los meses de mayo y junio suponen el precedente al período vacacional de verano y por tanto, requieren una mayor inversión en publicidad y promociones para adquirir la clientela preocupada por la denominada “operación bikini”. En definitiva, llegar en buenas condiciones físicas al verano. Después del mismo, se reducirá otra vez para priorizar tanto el contenido como la creación de los diversos productos que se presentan en la página web.

Como hemos dicho anteriormente, nuestra página web es nuestra principal “oficina” ya que todo el tráfico que logremos redirigir a través de redes sociales y campañas de marketing tienen como finalidad acabar en nuestra web adquiriendo productos o servicios. Para lograr crear campañas personalizadas con la mayor calidad posible es imprescindible instalar el píxel de Facebook en nuestra web. Para ello, simplemente debemos meternos en *business manager* dentro de nuestro Facebook y al crear uno nuevo nos descargamos el archivo.zip. Dicho archivo deberá subirse en nuestro WordPress y ser activado. Con ello, podremos crear eventos personalizados creando segmentación. Una vez realizado, nos resulta interesante:

1. Crear una campaña de marketing para el tráfico templado. Se trata de aquellos usuarios que ya conocen nuestra empresa o que han tenido cierto contacto con ella pero sin llegar a adquirir ningún producto o servicio.
2. Crear una campaña centrada en aquellas personas que han navegado en nuestra web y han introducido productos o servicios en el carrito de compras sin llegar a finalizar la transacción.

Hemos de prestar atención para que el coste por click (Google Ads) en función de una adquisición no sea muy elevado. Es importante sobre todo en los primeros años donde las ventas no son tan abundantes.

A su vez, la captación de leads (emails) ha de preceder al *email marketing*. Por ello, hemos de realizar lo que se denomina *lead magnet*, es decir, un regalo que se ofrece para que el usuario deje sus datos. En este caso lo que pretendemos es el correo electrónico. En nuestro caso, introduciremos como regalo distintos *ebooks* o descuentos en función de la segmentación del cliente y del período en el que nos encontremos. Para la realización del *email marketing* hay aplicaciones como *Get Response* o *Sending Blue* bastante interesantes. Por ejemplo, en caso de querer vender un curso premium, resulta interesante preparar un pequeño curso gratuito donde la extensión de cada vídeo no supere los 10 minutos y ofrecerlo de manera gratuita. Es una opción interesante de ofrecer gran valor a clientes potenciales y crear y mejorar nuestra relación con ellos, obteniendo mayores probabilidades de compra en nuestros productos o servicios.

#### **5.8.5. Política de calidad y fidelización**

Resulta imprescindible tener una buena política de fidelización ya que es mucho más barato conseguir que un cliente repita que buscar a uno nuevo que haga una compra.

Captación de leads a través de regalos. Se trata de obtener direcciones de correo electrónico a través de regalar *ebooks* o cualquier otra cosa de valor para los clientes potenciales. En cuanto la persona introduce su email, automáticamente recibe un correo electrónico con el regalo.

Descuentos. Una buena manera para fidelizar nuestra clientela es el aporte de descuentos únicamente para aquellas personas que han adquirido con anterioridad un producto o servicio.

Buena gestión de las preguntas por redes sociales. Se ha de tener una especial atención a las quejas.

Responsabilidad social empresarial. En momentos puntuales, realizar campañas en las cuales se done una cantidad del dinero ingresado por los productos y servicios a personas o instituciones necesitadas.

Aplicaciones para fidelizar clientes en redes sociales. Kudobuzz es una aplicación que permite agregar y mostrar testimonios de la clientela en Instagram, Facebook y demás redes sociales.

Aplicaciones de fidelización a través de correo electrónico:

Happy email. Se trata de una aplicación que envía automáticamente un email de agradecimiento una vez realizada la compra en la página web.

Spin-a-sale. Se trata de una ventana que emerge una vez la persona trata de salir de la página web. Dicha ventana ofrece un descuento para aquellas personas que introduzcan su email. Es una manera de captar *leads* y poder en un futuro introducir esos emails en campañas de ventas.

## **5.9. Plan de Organización y Recursos Humanos**

En primer lugar, en cuanto a la organización de los recursos humanos de nuestra empresa podemos distinguir tres departamentos claramente diferenciados en una previsión a tres años: departamento de nutrición, entrenamiento y psicología.

A priori, comenzaremos el primer año introduciendo dos departamentos claramente diferenciados: nutrición-entrenamiento y psicología. Tanto el departamento de nutrición-entrenamiento como psicología constará de un único profesional en los primeros dos años y, en función de la evolución de la empresa y del volumen de negocio se valorará la ampliación de los mismos.

El objetivo a largo plazo es lograr la creación y mantenimiento de los tres departamentos mencionados con un profesional por departamento. A destacar la interdependencia departamental a la hora de abordar el trabajo, ya que la organización es clave para acelerar el trabajo manteniendo la mayor calidad posible del mismo. Por ello, los calendarios semanales se establecerán con anterioridad, para lograr una mejor

gestión del tiempo. Somos conscientes del coste que supone introducir un psicólogo deportivo especialista en TCA, por lo que en un principio se trabajará con él a media jornada.

### **5.9.1. Personas necesarias. Funciones y responsabilidades**

#### Entrenador personal

Es la persona encargada de la creación y supervisión de todas aquellas actividades enfocadas al ejercicio físico. Debe adaptarse al estilo de vida y preferencias de cada cliente, así como a los horarios de los que disponga este. Realizará programaciones de entrenamiento pautado a través de mesociclos de entrenamiento o metodologías análogas en función de los objetivos de la persona. Debe realizar a su vez un control de la técnica de los ejercicios pautados y un seguimiento de la mejora en ellos, para adaptar la velocidad de progreso de cada cliente y redirigirla para la consecución de los objetivos preestablecidos.

#### Dietista-nutricionista

Es el profesional encargado de la creación y supervisión de todas aquellas actividades relacionadas con la adquisición de hábitos saludables englobando una adecuada ingesta de alimentos, hidratación, suplementos si fueran necesarios, así como establecer modelos a seguir para lograr adherencia y mantenimiento en esos hábitos mencionados. En definitiva, es el profesional encargado del mantenimiento de la salud óptima de cada cliente en el camino para realizar la consecución de sus objetivos. Hemos de destacar el importante papel que tiene la nutrición, no solo en el aspecto físico sino emocional.

En función del tipo de cliente y de sus objetivos, la metodología a seguir será distinta. En general se aboga por la no inclusión de dietas excesivamente restrictivas y se aborda este tema a través de un enfoque basado en la creación de hábitos saludables que perduren a largo plazo, dada la alta evidencia que encontramos actualmente en este tipo de prácticas. Actualmente, creemos que se aborda esta problemática dejando de lado el aspecto emocional y psicológico que ha de acompañar a la nutrición, ya que en multitud de ocasiones dietas excesivamente estrictas, seguidas de planificaciones de entrenamiento excesivamente exigentes se encuentran como antesalas de un posible trastorno de la conducta alimentaria.

En principio, el jefe será quien ejerza ambos puestos dada la falta de presupuesto inicial y su titulación y capacidad para ello. En un futuro, en función de la clientela se valorará la inclusión de un entrenador personal cualificado y el jefe asumirá únicamente el departamento de nutrición.

### Psicólogo

Precisamente, es el motivo económico el que nos hace inclinarnos hacia la contratación a media jornada de un psicólogo con conocimientos en TCA para tratar de abordar aquellos problemas que padeciera cualquier cliente de manera previa a trabajar con nosotros, así como evitar que pudieran desencadenarse estos. Para ello, creemos necesaria la supervisión de este profesional, así como una comunicación eficaz entre este y nuestro dietista-nutricionista para evitar esto a toda costa.

Las consultorías del psicólogo se llevarán a cabo en momentos puntuales de la planificación, con mayor o menor asiduidad en función del caso concreto que se nos presentara pero con una periodicidad mínima prefijada. En ocasiones será necesario un mayor apoyo psicológico en la etapa inicial de un cliente y en otras, en etapas de déficit calórico posteriores debido a la afectación que estas pueden tener en la conducta o el humor de la persona.

### **5.9.2. Sistemas de contratación de personal.**

La persona encargada de contratar será el jefe de la empresa. En un futuro, dependiendo del volumen de negocio se valorará la contratación de un profesional para realizar la labor de entrenamiento personal, quedando el jefe dedicado a estas tareas organizacionales y de reclutamiento, así como administrativas.

El proceso de selección consta de siete fases:

1. Definición del puesto.

Se han de definir las necesidades del puesto a cubrir con anterioridad, así como las funciones, habilidades necesarias, horario, duración del contrato, experiencia requerida y demás características.

2. Reclutamiento.

Tras definir el perfil del puesto, es hora de realizar una búsqueda de un número considerable de candidatos para poder llevar a cabo una selección de calidad.

3. Preselección de candidaturas.

Se han de revisar todo el volumen de candidaturas y descartar a aquellas personas que no cumplan los requisitos previstos. Es importante destacar que se deben responder a todas las candidaturas

4. Utilización de técnicas de selección.

Nuestra principal técnica de selección será la entrevista personal para conocer la idoneidad del candidato. Se puede valorar la opción de introducir alguna técnica adicional como la dinámica de grupo.

5. Decisión.

La toma de decisiones recaerá sobre el jefe de la empresa, pero conviene realizar una consulta previa con el equipo preexistente.

6. Contratación.

Es el momento de formalización del contrato y se da de alta al trabajador en la Seguridad Social. Se debe remitir copia del mismo al SEPE en un plazo no superior a diez días.

7. Control y seguimiento de los contratados.

Se ha de lograr una buena adaptación del trabajador al clima laboral de la empresa en general y a su puesto en particular.

## **5.10. Plan económico financiero**

### **5.10.1. Inversiones previstas**

#### Creación y diseño de la página web

Vamos a utilizar WordPress como plataforma, ya que es la herramienta que nos permitirá introducir tanto los temas como los plugins que necesitaremos para mejorar nuestra página web. Pese a que WordPress sea gratuito es necesario adquirir un dominio

y un *hosting* o plan de alojamiento. Un dominio cuesta entre 9-15€ anuales, mientras que el plan de alojamiento básico se encuentra entre 3-10€ mensuales. Además, creemos necesario un certificado SSL para nuestro sitio web, ya que ofrece una navegación más segura al utilizar HTTPS. Las webs que no poseen SSL no poseen tanto tráfico ya que no son fiables para los motores de búsqueda. Estimamos la anualidad de tal certificado entre 15-20€.

Para el diseño de la página web, WordPress ofrece un gran amalgama de temas, así como diferentes plugins que ofrecen multitud de funcionalidades. El coste de una temática premium sencilla se encuentra aproximadamente entre 50-80€. En el caso de que no se quiera hacer la página web de manera independiente, encontramos freelancers que cobran entre 50-150€ por proyecto, siendo un precio bastante asequible para nuestro caso.

Hemos elegido WordPress por ser una de las mejores plataformas para una e-commerce. Instalar los plugins necesarios para las funcionalidades que queramos introducir en nuestra web es relativamente sencillo.

Para nuestra plataforma comercial hemos elegido WooCommerce. Se trata de un plugin que nos permite gestionar las ventas dentro de nuestra web, acepta tarjetas de crédito, transferencias bancarias y monederos para móviles gracias a un total de más de 100 pasarelas de pago, entre las que destacan: Paypal, Square y Stripe. Hay multitud de extensiones y estimamos nuestro coste entre 15-30€ anuales.

Del resto de plugins vamos a destacar la instalación de: gestor de comentarios, reservas y citas, Google Analytics, Pop Ups, etc. Para todo ello, disponemos de 500€ de presupuesto para “aplicaciones informáticas”.

### Inversión en Marketing y SEO

Pese a que WordPress esté preparado para realizar el SEO, creemos oportuno realizar una pequeña inversión para poder competir mejor por el tráfico y las ventas para nuestro negocio. Encontramos herramientas de SEO como Ahrefs desde 90€/mes, aunque podríamos comenzar por plugins gratuitos como Yoast SEO o All In One SEO

para posteriormente, en función del tráfico en nuestra web adquirir herramientas premium como hemos mencionado.

La instalación de plugins de email marketing como Mailchimp en el caso de utilizar WordPress nos resulta interesante, ya que nos permite incrementar los seguidores de nuestra web a través del envío periódico de emails a nuestros potenciales clientes en función de sus preferencias. Obviamente, la estrategia de email marketing discernirá entre emails de *newsletter*, promociones para ventas, etc.

A su vez, la utilización de Google Ads o Facebook Ads resulta interesante a través de anuncios de pago por click. Conviene tener previamente un buen embudo de ventas y redirigir de manera correcta a nuestra página de ventas, antes de realizar este tipo de estrategias.

### **5.10.2. Financiación**

En principio, no se requiere de préstamo para solventar los gastos de los primeros años, pues la estimación de ventas nos acerca al punto de equilibrio y disponemos de un capital inicial de 14.347€ y una aportación no dineraria de 1000€ en concepto de material informático.

En caso de que el pronóstico de venta fuera muy inferior a lo estimado, se valorará la adquisición de un crédito para invertir un mayor volumen de dinero en gastos de publicidad y marketing, tratando de incrementar las citadas ventas. Obviamente, requerirá de un estudio de los ratios de conversión, coste por clic y visitas a nuestra web entre otros, para conocer con la mayor precisión posible si merece la pena invertir más dinero en marketing digital o por el contrario, merece la pena utilizar otras vías. Todo ello se valoraría en el escenario mencionado.

### **5.10.3. Estimación de ventas**

En el pronóstico de ventas, dado que no disponemos de información lo suficientemente específica como para realizar una previsión de ventas objetiva, creemos coherente situarnos relativamente cerca del punto de equilibrio, con una mayor

adquisición del servicio “estrella”: pack de tres meses asesoramiento físico-nutricional con apoyo psicológico, dado a su mayor publicidad y su relación calidad-precio.

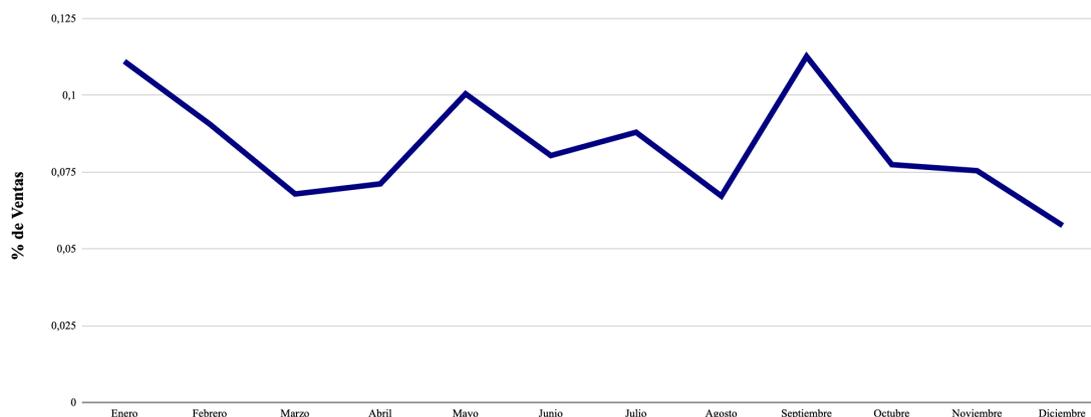
**Tabla 1. Estimación de ventas año 1.**

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
<b>Nutri + Eto. (3m)</b>	<b>Unidades</b>	6	5	3	4	5	4	4	3	6	3	3	2	<b>48</b>
	<b>249,90</b>	1.499	1.250	750	1.000	1.250	1.000	1.000	750	1.499	750	750	500	<b>11.995</b>
<b>Nutri + Eto. (1m)</b>	<b>Unidades</b>	3	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	<b>22</b>
	<b>119,90</b>	360	240	120	240	360	240	240	120	240	240	120	120	<b>2.638</b>
<b>Nutri (3m)</b>	<b>Unidades</b>	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	<b>27</b>
	<b>189,90</b>	380	570	570	380	380	380	570	380	380	380	380	380	<b>5.127</b>
<b>Nutri (1m)</b>	<b>Unidades</b>	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	<b>11</b>
	<b>89,90</b>	90	90	90	0	180	90	90	90	90	90	90	0	<b>989</b>
<b>Entrenamiento (3m)</b>	<b>Unidades</b>	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	<b>37</b>
	<b>189,90</b>	760	380	380	380	570	570	570	570	760	760	760	570	<b>7.026</b>
<b>Entrenamiento (1m)</b>	<b>Unidades</b>	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	<b>15</b>
	<b>89,90</b>	90	90	90	90	180	90	90	90	270	90	90	90	<b>1.349</b>
<b>Ebooks</b>	<b>Unidades</b>	9	8	6	7	8	7	6	4	8	4	5	4	<b>76</b>
	<b>9,90</b>	89	79	59	69	79	69	59	40	79	40	50	40	<b>752</b>
<b>Videollamada</b>	<b>Unidades</b>	2	1	0	0	1	0	1	0	2	0	1	1	<b>9</b>
	<b>49,90</b>	100	50	0	0	50	0	50	0	100	0	50	50	<b>449</b>
	<b>Total</b>	<b>3.367</b>	<b>2.748</b>	<b>2.058</b>	<b>2.158</b>	<b>3.047</b>	<b>2.438</b>	<b>2.668</b>	<b>2.039</b>	<b>3.417</b>	<b>2.348</b>	<b>2.288</b>	<b>1.749</b>	<b>30.326</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, mostraremos la evolución de las ventas para el primer año (2023) en términos porcentuales, a lo largo de los distintos meses del año:

**Gráfica 1. Evolución de las ventas año 1.**



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, los mayores repuntes de ventas se dan en la época anterior a verano y en aquella posterior a invierno, donde la demanda coincide con la vuelta de períodos vacacionales.

#### 5.10.4. Estimación de costes fijos

Centrándonos en primer lugar en los costes fijos, destacamos con un mayor volumen los salarios, en concreto del psicólogo a media jornada. El coste será de 10€/hora, con un total de 20 horas semanales y dos pagas extras, lo que asciende a un total de 80 horas mensuales pagadas a 11,67€/hora. A tener en cuenta que, si el volumen de negocio se incrementara drásticamente, se valoraría la opción de aumentar el número de horas de dicho contrato.

**Tabla 2. Evolución de los Recursos Humanos a tres años**

Conceptos	2.023					2.024					2.025				
	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual
Jefe	8.000		60		8.720	8.320		147		10.084	8.653		205		11.113
Empleado 1	11.200	3.427			14.627	11.648	3.564			15.212	12.114	3.707			15.821
Totales	19.200	3.427	60	0	23.347	19.968	3.564	147	0	25.296	20.767	3.707	205	0	26.934

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, situamos como coste fijo el marketing digital, con un total de 3.000€ anuales el primer año, dividiéndose en función de los meses, debido a una mayor o menor demanda de este tipo de servicios a lo largo del año.

Por último, entre los costes de menor volumen encontramos: prima de seguros, suministros, arrendamiento de *hosting* y dominio y material de oficina. A destacar que la prima de seguros es de carácter anual.

A destacar que, los gastos fijos (excepto sueldos y salarios) se han estimado con un crecimiento del 11% anual debido a que hemos realizado estimaciones conforme al IPC del año anterior. Se ha de matizar que, dicho IPC es extremadamente elevado conforme a los años anteriores, debido principalmente por la pandemia por COVID-19 y el aún persistente conflicto bélico entre Ucrania y Rusia. Pese a que las estimaciones se sitúan en una rebaja de dicho indicador para el año que viene, nos parece coherente situarnos en el mismo escenario, dada la realidad tan cambiante que tenemos en la actualidad. A su vez, el incremento de sueldos y salarios se ha situado en un 4% anual.



## 5.10.5. Plan de Tesorería año 1.

Tabla 3. Previsión de tesorería año 1.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	13.500	14.727	15.647	15.974	14.987	16.269	16.693	16.135	16.559	17.925	16.880	17.606	
Cobro de ventas	3.367	2.748	2.058	2.158	3.047	2.438	2.668	2.039	3.417	2.348	2.288	1.749	30.326
Créditos obtenidos													0
Otras entradas													0
I.V.A. Repercutido	707	577	432	453	640	512	560	428	718	493	481	367	6.368
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>4.074</b>	<b>3.325</b>	<b>2.491</b>	<b>2.611</b>	<b>3.687</b>	<b>2.950</b>	<b>3.228</b>	<b>2.467</b>	<b>4.135</b>	<b>2.841</b>	<b>2.769</b>	<b>2.116</b>	<b>36.694</b>
Pago de compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de otros costes variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y Salarios	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
Cargas Sociales	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	4.147
Tributos: IAE, IBI, ...										0			0
Suministros: luz, agua, teléfono, gas	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Servicios de profesionales indep.													0
Material de oficina	15	0	0	15	0	0	15	0	0	15	0	0	60
Publicidad y propaganda	500	300	100	200	300	400	300		600	300			3.000
Primas de Seguros	150												150
Trabajos realizados por otras empres													0
Mantenimiento y reparación	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Arrendamientos: hosting y dominio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Varios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución de préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación coste leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones realizadas	0												0
Otras salidas													0
I.V.A. Soportado	156	80	38	62	80	101	83	17	143	83	17	17	876
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>2.847</b>	<b>2.405</b>	<b>2.163</b>	<b>2.303</b>	<b>2.405</b>	<b>2.526</b>	<b>2.424</b>	<b>2.042</b>	<b>2.768</b>	<b>2.424</b>	<b>2.042</b>	<b>2.042</b>	<b>28.393</b>
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				1.295			1.363			1.463			
Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)	1.227	919	327	-986	1.282	424	-558	424	1.366	-1.046	726	73	
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>	<b>14.727</b>	<b>15.647</b>	<b>15.974</b>	<b>14.987</b>	<b>16.269</b>	<b>16.693</b>	<b>16.135</b>	<b>16.559</b>	<b>17.925</b>	<b>16.880</b>	<b>17.606</b>	<b>17.680</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, estimamos un ciclo financiero suficientemente estable a lo largo del período, pudiendo hacer frente a imprevistos a lo largo del año. Por tanto, la empresa tiene capacidad para afrontar sus obligaciones de pago para el primer año de funcionamiento.

## 5.10.6. Estados financieros previsionales

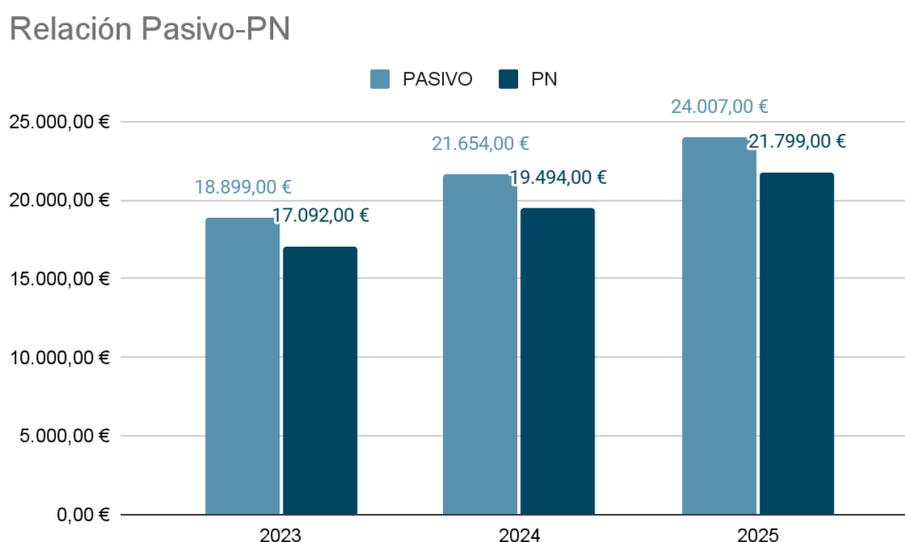
Dentro de estos destacamos el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años. En primer lugar, comenzando por el **balance de situación**, destacamos la superioridad del activo corriente (circulante) sobre el pasivo corriente (a corto plazo), debido principalmente a no tener necesidad de pedir un crédito bancario en forma de préstamo. Ello genera la reducción drástica de problemas de solvencia o liquidez en nuestra empresa. A su vez, el peso del patrimonio neto es notable en nuestra empresa a lo largo de los 3 primeros años, teniendo un crecimiento desde 90,4% el primer año (2023) hasta un 90,8% para 2025. Dichos resultados confieren solidez a la estructura financiera de la empresa.

**Tabla 4. Balance Previsional a tres años**

	Año 0		2.023		2.024		2.025	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Activo Fijo</b>	<b>1.700</b>	<b>11,1%</b>	<b>1.219</b>	<b>6,5%</b>	<b>738</b>	<b>3,4%</b>	<b>257</b>	<b>1,1%</b>
Inmovilizado Material Neto	1.000	6,5%	750	4,0%	500	2,3%	250	1,0%
Inmovilizado Inmaterial Neto	700	4,6%	469	2,5%	238	1,1%	7	0,0%
Inmovilizado Financiero	0		0		0		0	
Gastos Amortizables Netos	0		0		0		0	
<b>Activo Circulante</b>	<b>13.647</b>	<b>88,9%</b>	<b>17.680</b>	<b>93,5%</b>	<b>20.916</b>	<b>96,6%</b>	<b>23.750</b>	<b>98,9%</b>
Existencias	0		0		0		0	
Realizable	147	1,0%	0		0		0	
Tesorería	13.500	88,0%	17.680	93,5%	20.916	96,6%	23.750	98,9%
<b>Total Activo</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.654</b>	<b>100,0%</b>	<b>24.007</b>	<b>100,0%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.092</b>	<b>90,4%</b>	<b>19.494</b>	<b>90,0%</b>	<b>21.799</b>	<b>90,8%</b>
Capital	15.347	100,0%	15.347	81,2%	15.347	70,9%	15.347	63,9%
Reservas			0		1.745	8,1%	4.147	17,3%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio			1.745	9,2%	2.402	11,1%	2.304	9,6%
Subvenciones								
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Financiación Largo Plazo	0		0		0		0	
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores								
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.806</b>	<b>9,6%</b>	<b>2.160</b>	<b>10,0%</b>	<b>2.209</b>	<b>9,2%</b>
Entidades de Crédito			0		0		0	
Acreedores Comerciales			0		0		0	
Salarios a Pagar								
Otros Acreedores (H.P.)			1.806	9,6%	2.160	10,0%	2.209	9,2%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.092</b>	<b>90,4%</b>	<b>19.494</b>	<b>90,0%</b>	<b>21.799</b>	<b>90,8%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>0</b>		<b>1.806</b>	<b>9,6%</b>	<b>2.160</b>	<b>10,0%</b>	<b>2.209</b>	<b>9,2%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.654</b>	<b>100,0%</b>	<b>24.007</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Gráfica 2. Relación de Pasivo y Patrimonio Neto.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al **Fondo de Maniobra**, cabe destacar que es un elemento que aporta información muy importante en cuanto a la liquidez de la empresa y situándose en positivo, garantiza que nuestra empresa es capaz de realizar el pago de sus obligaciones inmediatas. En nuestro caso, no es tan sumamente importante debido a que no tenemos obligaciones de pago inmediatas lo suficientemente elevadas.

**Tabla 5. Estimación del fondo de maniobra a 3 años.**

Fondo de Maniobra	13.647	88,9%	15.873	84,0%	18.756	86,6%	21.542	89,7%
-------------------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------

En segundo lugar, en cuanto a la **cuenta de pérdidas y ganancias** podemos afirmar que se trata de una cuenta que, no únicamente nos muestra cuánto dinero gana la empresa sino cómo lo consigue. Para ello, podemos ver cómo crecen las ventas (figura 1) a lo largo de los tres años y cómo se distribuyen los gastos de cada período, destacando principalmente en volumen: por un lado, sueldos y salarios, que suponen un 63%, 59%, y 58% del total de gastos de explotación, respectivamente. Así como las cargas sociales resultantes de los mismos: 14%, 16% y 17% del total de gastos,

respectivamente. Por otro lado, la publicidad digital supone un 10% del total de gastos a lo largo de los tres períodos.

Previamente a la exposición de la cuenta de pérdidas y ganancias a tres años, es necesario analizar la misma para el primer año de actividad, siendo la siguiente:

**Tabla 6. Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias año 1**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ventas	3.367	2.748	2.058	2.158	3.047	2.438	2.668	2.039	3.417	2.348	2.288	1.749	30.326	100%
Costes variables de compra y venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>3.367</b>	<b>2.748</b>	<b>2.058</b>	<b>2.158</b>	<b>3.047</b>	<b>2.438</b>	<b>2.668</b>	<b>2.039</b>	<b>3.417</b>	<b>2.348</b>	<b>2.288</b>	<b>1.749</b>	<b>30.326</b>	100%
Sueldos y Salarios	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200	63%
Cargas Sociales	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	4.147	14%
Tributos: IAE, IBI, ...													0	0
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	1%
Servicios de profesionales indep.													0	0
Material de oficina	15	0	0	15	0	0	15	0	0	15	0	0	60	0%
Publicidad y propaganda	500	300	100	200	300	400	300		600	300			3.000	10%
Primas de Seguros	150												150	0%
Trabajos realizados por otras empresas													0	0
Mantenimiento y reparación	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	1%
Arrendamientos: hosting y dominio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	1%
Varios													0	0
Dotación Amortizaciones	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	481	2%
Otros Gastos Explotación													0	0
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>2.731</b>	<b>2.366</b>	<b>2.166</b>	<b>2.281</b>	<b>2.366</b>	<b>2.466</b>	<b>2.381</b>	<b>2.066</b>	<b>2.666</b>	<b>2.381</b>	<b>2.066</b>	<b>2.066</b>	<b>27.998</b>	92%
Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.L.L)	637	382	-107	-122	682	-28	287	-27	752	-32	223	-317	2.327	8%
Ingresos Financieros													0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>												
Res. Ord. antes Imp. (B.A.L)	637	382	-107	-122	682	-28	287	-27	752	-32	223	-317	2.327	8%
+- Res. Extraordinarios													0	0
<b>Resultado del Periodo antes Imp.</b>	<b>637</b>	<b>382</b>	<b>-107</b>	<b>-122</b>	<b>682</b>	<b>-28</b>	<b>287</b>	<b>-27</b>	<b>752</b>	<b>-32</b>	<b>223</b>	<b>-317</b>		
Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.	637	1.019	911	789	1.470	1.443	1.730	1.703	2.454	2.422	2.644	2.327		8%
<b>Beneficio Bruto:</b>	<b>2.327</b>													
<b>Provisión Impuestos:</b>						582								
<b>Beneficio Neto:</b>										1.745				

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, el mayor volumen de gastos lo conforman: sueldos y salarios, con sus respectivas cargas sociales y publicidad (marketing digital), distribuido a lo largo de los meses en función de la planificación de la empresa. Gastos de menor magnitud como prima de seguros (pago único anual), material de oficina, mantenimiento y reparación y arrendamiento por hosting y dominio, conforman un volumen de gasto mucho menor que los anteriores.

En cuanto a la previsión a tres años previamente analizada, se encuentra distribuida de la siguiente manera:

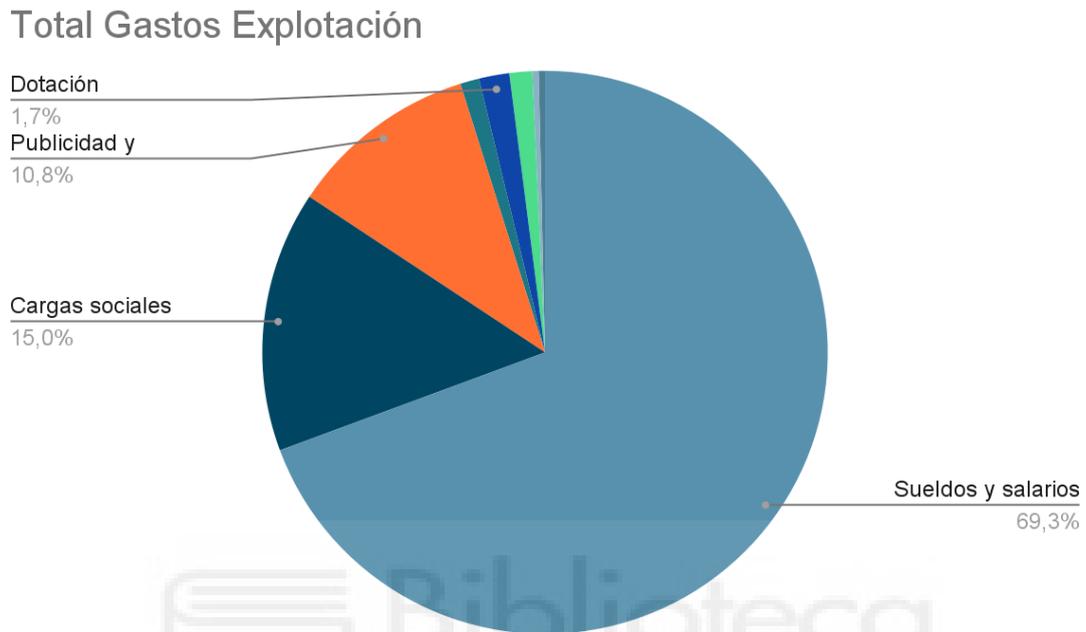
**Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años**

Conceptos	2.023	% / Ventas	2.024	% / Ventas	Variación	2.025	% / Ventas	Variación
<b>Ventas Netas</b>	<b>30.326</b>	<b>100%</b>	<b>33.661</b>	<b>100%</b>	<b>11,0%</b>	<b>35.681</b>	<b>100%</b>	<b>6,0%</b>
Costes variables de compra y venta	0		0		11%	0		6%
	0		0		11%	0		11%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>30.326</b>	<b>100%</b>	<b>33.661</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>35.681</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
Sueldos y Salarios	19.200	63%	19.968	59%	11%	20.767	58%	11%
Cargas Sociales	4.147	14%	5.328	16%	11%	6.167	17%	11%
Tributos: IAE, IBI, ...	0		0		11%	0		11%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	100	0%	111	0%	11%	123	0%	11%
Servicios de profesionales indep.	0		0		11%	0		11%
Material de oficina	100	0%	111	0%	11%	123	0%	11%
Publicidad y propaganda	3.000	10%	3.330	10%	11%	3.696	10%	11%
Primas de Seguros	300	1%	332	1%	11%	368	1%	11%
Trabajos realizados por otras empresas	0		0		11%	0		11%
Mantenimiento y reparación	360	1%	399	1%	11%	442	1%	11%
Arrendamientos: hosting y dominio	360	1%	399	1%	11%	442	1%	11%
Dotación Amortizaciones	481	2%	481	1%	0%	481	1%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		11%	0		11%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>27.998</b>	<b>92%</b>	<b>30.459</b>	<b>90%</b>	<b>9%</b>	<b>32.609</b>	<b>91%</b>	<b>7%</b>
<b>Res. Ordi. antes Int. e Imp.</b>	<b>2.327</b>	<b>8%</b>	<b>3.203</b>	<b>10%</b>	<b>38%</b>	<b>3.072</b>	<b>9%</b>	<b>-4%</b>
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	0		0			0		
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>		<b>0</b>			<b>0</b>		
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>2.327</b>	<b>8%</b>	<b>3.203</b>	<b>10%</b>	<b>38%</b>	<b>3.072</b>	<b>9%</b>	<b>-4%</b>
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>2.327</b>	<b>8%</b>	<b>3.203</b>	<b>10%</b>	<b>38%</b>	<b>3.072</b>	<b>9%</b>	<b>-4%</b>
Provisión Impuestos	582	2%	801	2%		768	2%	-4%
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>1.745</b>	<b>6%</b>	<b>2.402</b>	<b>7%</b>	<b>38%</b>	<b>2.304</b>	<b>6%</b>	<b>-4%</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, procedemos a exponer un gráfico sobre la distribución de los principales gastos, de una manera más visual:

**Gráfica 3. Distribución de los gastos de explotación año 1.**



Fuente: Elaboración propia.

Por último, hemos de calcular el margen neto, lo que nos brinda un 6%, 7% y 6% respectivamente, desde 2023. Lo que supone que, de cada 100€ que la empresa vende, 6€ son beneficio y lo demás, gastos. Hemos de matizar que, debido a que no se ha realizado ningún préstamo bancario (gastos financieros) ni se dispone de cuentas bancarias que generen intereses, el resultado financiero de los periodos mencionados es 0.

### 5.10.7. Ratios financieros

Los ratios basados en el análisis financiero nos permiten conocer la capacidad que tiene nuestra empresa para poder hacer frente a todas sus deudas u obligaciones con su activo.

Analiza la situación de la empresa en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones, principalmente con terceros. En resumen, describe la situación de los cobros y pagos de la empresa y establece el equilibrio financiero cuando existe la posibilidad de atender a las deudas y obligaciones contraídas a sus respectivos vencimientos.

Para realizar este análisis contamos, entre otros, con los siguientes ratios:

- Ratio de liquidez
- Ratio de disponibilidad
- Ratio de endeudamiento
- Ratio de cobertura del inmovilizado
- Plazo medio de cobro. Debido a que los servicios se pagan anticipadamente, el plazo medio de cobro es instantáneo.

**Tabla 8. Ratios de análisis financiero**

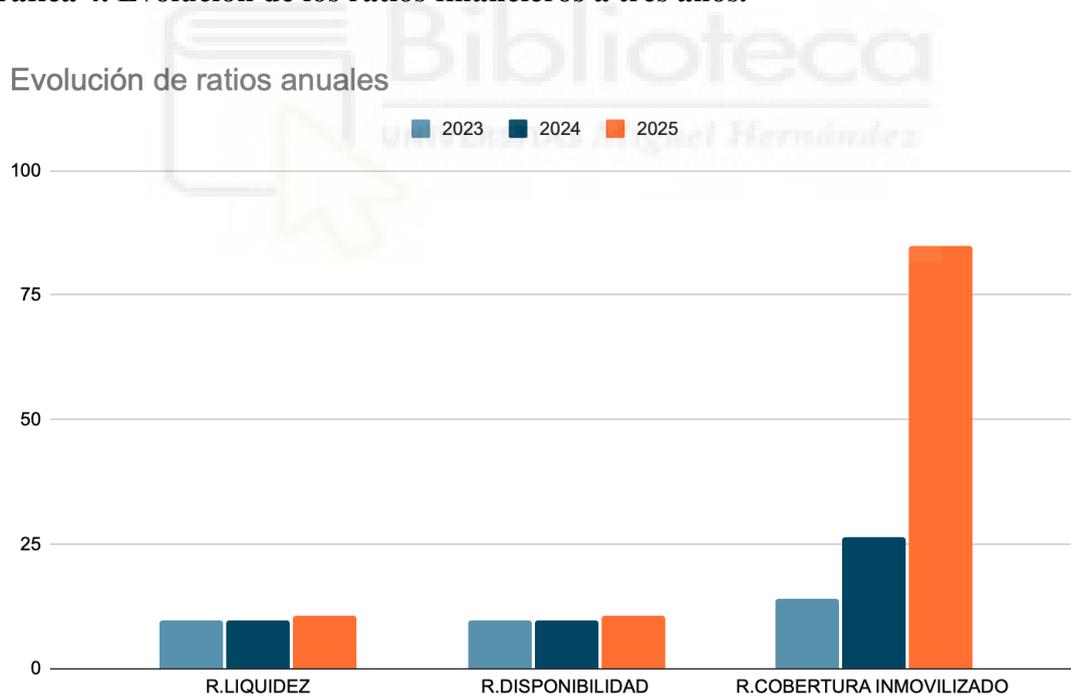
<b>RATIOS DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
RATIOS DE LIQUIDEZ	9,79	9,68	10,75
RATIO DE DISPONIBILIDAD	9,79	9,68	10,75
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,11	0,11	0,10

RATIO DE COBERTURA INMOVILIZADO	14,02	26,42	84,82
PLAZO MEDIO DE COBRO	0 días	0 días	0 días

Fuente: Elaboración propia

Tras los datos expuestos podemos observar que nuestra empresa no posee problemas de liquidez. Posee bastante capacidad de autofinanciación, dado que pese a ser una empresa de reciente creación, no posee deuda inicial por lo que tiene gran capacidad de endeudamiento, lo cual puede ser muy interesante para el futuro. A continuación, podemos observarlo con el siguiente gráfico:

**Gráfica 4. Evolución de los ratios financieros a tres años.**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.10.8. Ratios económicos

Los ratios de análisis económicos nos ayudarán a determinar la evolución de los resultados de la empresa y determinar la rentabilidad obtenida de los capitales utilizados.

Los ratios que utilizaremos para realizar este análisis serán los siguientes:

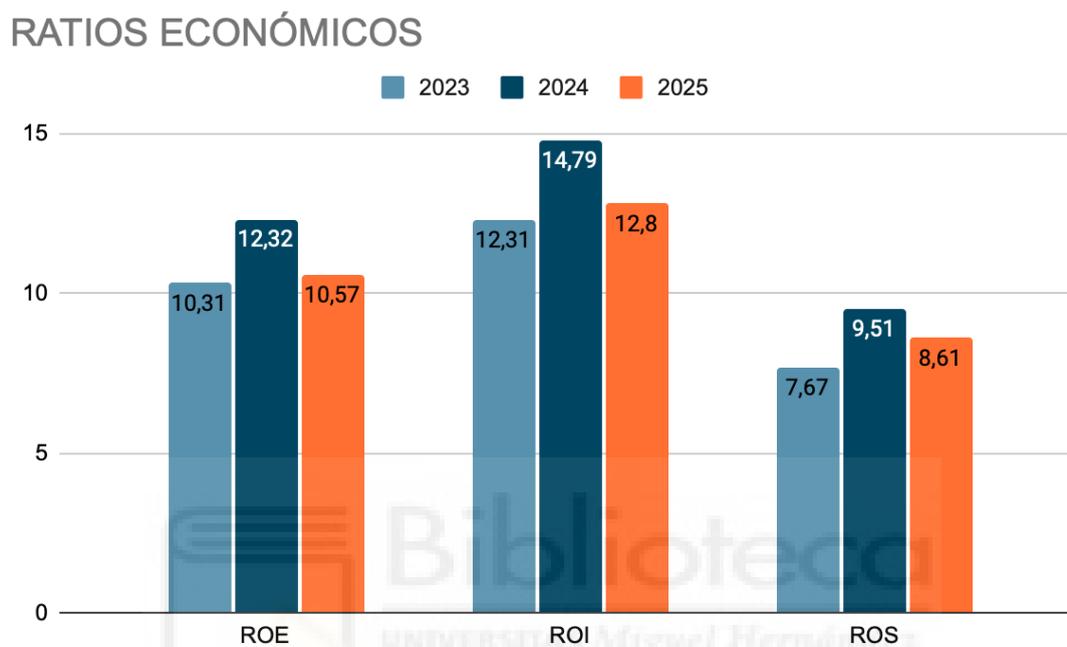
- ROE
- ROI
- ROS
- Plazo de recuperación de la inversión

**Tabla 9. Ratios de análisis económico**

<b>RATIOS DE ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
RETORNO SOBRE INVERSIÓN (ROE)	10,31%	12,32%	10,57%
RETORNO SOBRE ACTIVO (ROI)	12,31%	14,79%	12,80%
MARGEN DE VENTAS (ROS)	7,67%	9,51%	8,61%
PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (en años)	8,79	6,66	6,86

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 5. Evolución de los ratios económicos a tres años.**



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar tanto en la tabla como en la gráfica, en 2024 se generan unos resultados mejores que para 2023 debido principalmente por el aumento en torno a un 11% de las ventas. Por el contrario, para el tercer año (2025) encontramos un ligero descenso de estos indicadores, debido principalmente a un crecimiento menor de las ventas (en torno a un 6%) y a un aumento de los salarios en un 4%.

#### **5.10.9. Cálculo del punto de equilibrio:**

A continuación, procedemos a realizar el cálculo del punto de equilibrio, con el fin de conocer tanto el número de unidades de venta para que nuestro beneficio sea cero.

**Tabla 10. Punto de equilibrio año 1.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	
Ventas	30.326	
Costes variables	0	
Margen de contribución (€)	30.326	
Margen de contribución (%)	100%	
Costes fijos	27.998	
<b>Punto de Equilibrio (€)</b>	<b>27.998</b>	Costes fijos/Margen de Contribución
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	Depende del tipo de servicios adquiridos.	Punto de equilibrio Euros/Precio de venta medio (*)
Distancia al pto. Equilibrio (€)	+2.328	Ventas - Punto de Equilibrio
Distancia al pto. Equilibrio (%)	+8,34%	

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos comprobar sobre los datos obtenidos, el primer año es posible alcanzar el punto de equilibrio según las hipótesis planteadas y dada la suficiencia en autofinanciación debido a la baja inversión necesaria.

### **5.11. Estructura legal**

La forma jurídica elegida para la constitución de este negocio es la de empresario individual (autónomo). Las cuotas mensuales a pagar por la constitución de esta forma jurídica a lo largo de los tres años son de: 60€, 146,97€ y 205€, respectivamente.

### **5.12. Valoración del Riesgo y conclusiones**

A la hora de valorar los riesgos hemos de tener en cuenta las cuatro viabilidades que todo negocio ha de cumplir para ser llevado a cabo.

Técnica. Nuestro negocio es posible llevarlo a cabo con las características ofrecidas, ya que disponemos del personal necesario y de los medios adecuados para ello.

Comercial. Actualmente nos encontramos en una época de auge de las nuevas tecnologías y dado el precedente de la pandemia por COVID-19, como hemos observado al analizar el sector, se está produciendo un incremento de las personas que desean entrenar por su cuenta y tener a un profesional cualificado que le oriente. A su vez, el incremento en el deseo de una mejora de la salud mental es un aliciente a considerar. Por tanto, nos encontramos en un mercado en auge con un potencial de crecimiento notorio.

Económica. En cuanto a beneficios, dado el pronóstico de ventas y el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, podemos concluir que es viable económicamente, debido a la baja inversión inicial requerida y la inexistencia de costes variables.

Financiera. En cuanto a la capacidad para hacer frente a los cobros y pagos, hemos de matizar que, por un lado, los cobros se realizan de manera anticipada y previo servicio. Por otro lado, la capacidad para hacer frente a los pagos es elevada, debido a una suficiencia en liquidez para afrontar cualquier contingencia.

Por tanto, nuestra conclusión tras la realización del presente trabajo es que se trata de un negocio viable a priori, con posibilidad de llevarlo a cabo dado que se cumplen las cuatro condiciones de viabilidad para la creación de un negocio. Por el contrario, se ha de destacar que dada la baja previsión de la TIR a tres años no sería

muy interesante la inversión, ya que dicha inversión resultaría inferior en la empresa que al interés del dinero en el mercado de capitales. Se ha de matizar que las previsiones se han realizado con una inflación atípica del año anterior, dados los precedentes por la pandemia de COVID-19 y la perduración del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Por ello, nada obsta a pensar en una inflación por debajo de tales niveles, sumado a un aumento de la TIR a partir del cuarto año. Pese a ello, siendo previsores creemos que la inversión no es lo suficientemente rentable como para realizarla con una previsión a tres años. A continuación, exponemos el cálculo de la Van y el Tir para comprender mejor el análisis realizado:

**Tabla 11. Cálculo del Van y la Tir a tres años**

<b>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	2.327,30	3.202,62	3.072,35
(Gastos/Ingresos Financieros)	-	-	-
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>2.327,30</b>	<b>3.202,62</b>	<b>3.072,35</b>
(Impto Sociedades)	581,83	800,65	3.072,35
Amortizaciones /Provisiones	481,00	481,00	481,00
CASH FLOW BRUTO	2.226,48	2.882,96	481,00
Variaciones de Fondo de Maniobra	15.873,48	18.756,44	21.541,70
Inversión en Activos	1.700,00		
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>16.399,95</b>	<b>21.639,40</b>	<b>22.022,70</b>
VALOR DE LA DEUDA	-	-	-
<b>AÑO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>FLUJO DE CAJA DISPONIBLE</b>	<b>16.399,95</b>	<b>21.639,40</b>	<b>22.022,70</b>
<b>TIR</b>	<b>0,05%</b>		

VAN		56.473,38 €		
-----	--	-------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bredesen DE. Reversal of cognitive decline: a novel therapeutic program. *Aging* (Albany NY). 2014 Sep;6(9):707-17. doi: 10.18632/aging.100690.
- Estadísticas de los Servicios de Dietética y Nutrición del grupo hospitalario HLA. Disponible en [shorturl.at/nwY13](http://shorturl.at/nwY13) (consulta: 15/08/2022).
- Informe del estudio de Lantern - “The Green Revolution” (2021)
- Instituto Nacional de Estadística: Contabilidad Nacional trimestral de España: principales agregados económicos. Nota de prensa primer trimestre de 2022.
- Instituto Nacional de Estadística: “Proyección de la población residente en España 2020-2070”.
- Ipsos Global Advisor: “Miradas globales sobre el ejercicio y deportes de equipo” (2021).
- Knüppel, A., Shipley, M.J., Llewellyn, C.H. *et al.* Sugar intake from sweet food and beverages, common mental disorder and depression: prospective findings from the Whitehall II study. *Sci Rep* 7, 6287 (2017). <https://doi.org/10.1038/s41598-017-05649-7>
- Mordor Intelligence. Mercado de clubes de salud y fitness: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos para 2021 - 2026, (2020).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Revista colombiana de Psiquiatría: “Riesgo de trastorno de la conducta alimentaria y uso de las redes sociales en usuarias de gimnasios de la ciudad de Medellín, Colombia ” (2020). Volumen 49. pp. 162-167.

- Revista Española de Nutrición Comunitaria: Cambios en los hábitos alimentarios durante el período de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España (2020). DOI 10.14642.
- Statista: Global consumer survey (2021).
- The New Consumer and Coefficient Capital: Consumer Trends (2021)
- The NPD Group: Food service (junio, 2021)
- Therapy Chat: Estadística sobre el sector de la telemedicina (2020). Disponible en [shorturl.at/ahswX](https://shorturl.at/ahswX) (Consulta: 17/08/2022)



## ANEXOS:

### PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

#### ESCENARIO REALISTA:

Tabla 12. Cálculo del Activo

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>1.700</b>	<b>11%</b>				
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>1.000</b>	<b>7%</b>				
Terrenos y bienes naturales	0				10%	0
Edificios y construcciones	0				10%	0
Instalaciones	0				21%	0
Maquinaria	0				21%	0
Utillaje, Herramientas,...	0				21%	0
Mobiliario	0				21%	0
Elementos de transporte	0				21%	0
Equipos informáticos	1.000		1.000		21%	0
Otro Inmovilizado Material	0				21%	0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>700</b>	<b>5%</b>				
Aplicaciones Informáticas	700			700	21%	147
Arrendamientos Financieros	0					
Otro Inmovilizado Inmaterial	0				21%	0
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
Fianza del local	0					0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
De primer establecimiento	0				21%	0

De constitución	0				21%	0
<b>Total Circulante</b>	<b>13.647</b>	<b>89%</b>				
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
Nutri + Eto. (3m)	0				21%	0
Nutri + Eto. (1m)	0				21%	0
Nutri (3m)	0				21%	0
Nutri (1m)	0				21%	0
Entrenamiento (3m)	0				21%	0
Entrenamiento (1m)	0				21%	0
Ebooks	0				21%	0
Videollamada	0				21%	0
<b>Realizable</b>	<b>147</b>	<b>1%</b>	<b>1.000</b>	<b>700</b>		<b>147</b>
Hacienda Pública IVA soportado	147					
<i>Cientes (*)</i>						
<i>Otros Deudores (*)</i>						
<b>Tesorería inicial / Disponible</b>	<b>13.500</b>	<b>88%</b>				
<b>Total Activo</b>	<b>15.347</b>	<b>100%</b>				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13. Cálculo del Pasivo**

	<b>Importe</b>	<b>%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>15.347</b>	<b>100%</b>
Capital	14.347	93%
Reservas		0%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias	1.000	7%
Subvenciones		0%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Créditos Largo Plazo	0	0%
Acreedores L.P. Financieros	0	0%
Acreedores L.P. Leasing	0	
<i>C/c Socios y Administradores(*)</i>		
Otros Acreedores L.P.		0%
Créditos a Corto Plazo		0%

Acreedores C.P. Financieros		0%
Acreedores Comerciales		
Salarios a Pagar (*)		
Otros Acreedores C.P.		0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>15.347</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14. Ratios de Rentabilidad**

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
<b>1. (Retorno sobre Inversión)</b>	<b>Beneficio Neto / Recursos Propios x 100</b>	10,21%	12,32%	10,57%
ROE (Return On Equity)				
<b>2. (Retorno sobre Activo)</b>	<b>Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100</b>	12,31%	14,79%	12,80%
ROI (Return On Investment)				
<b>3. Margen sobre Ventas</b>	<b>Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100</b>	7,67%	9,51%	8,61%
ROS (Return On Sales)				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15. Ratios de Eficiencia**

Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
<b>1. Rotación del Activo</b>				
	Ventas Netas / Activo Total	1,60	1,55	1,49
<b>2. Rotación del Circulante</b>				
	Ventas Netas / Activo Circulante	1,72	1,61	1,50
<b>3. Rotación de Existencias</b>				
	Ventas Netas / Existencias			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16. Ratios Financieros**

Ratios Financieros	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
<b>1. Liquidez</b>				
	(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto	9,79	9,68	10,75
<b>2. Disponibilidad</b>				
	Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto	9,79	9,68	10,75
<b>3. Endeudamiento o Apalancamiento</b>				
	Pasivo Exigible Total / Recursos Propios	0,11	0,11	0,10
<b>4. Cobertura del</b>				

<b>Inmovilizado</b>				
	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo	14,02	26,42	84,82
<b>5. Plazo Medio de Cobro</b>				
	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	0 días	0 días	0 días
<b>6. Plazo Medio de Pago</b>				
	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17. Fondo de Maniobra**

<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	15.873	18.756	21.542
	<b>(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo</b>			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18. Punto Muerto o de Equilibrio**

<b>Plazo de Recuperación de la Inversión:</b>	<b>Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial</b>	8,79	6,66	6,86
<b>Punto Muerto o Punto de Equilibrio:</b>	<b>Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio</b>	27.998	30.459	32.609

Fuente: Elaboración propia.

**ESCENARIO OPTIMISTA:**

**Tabla 19. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años**

Conceptos	2.023	% / Ventas	2.024	% / Ventas	Variación	2.025	% / Ventas	Variación
<b>Ventas Netas</b>	<b>36.391</b>	<b>100%</b>	<b>40.394</b>	<b>100%</b>	<b>11,0%</b>	<b>42.818</b>	<b>100%</b>	<b>6,0%</b>
Costes variables de compra y venta	0		0		11%	0		6%
	0		0		11%	0		11%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>36.391</b>	<b>100%</b>	<b>40.394</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>42.818</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
Sueldos y Salarios	19.200	53%	19.968	49%	11%	20.767	49%	11%
Cargas Sociales	4.147	11%	5.328	13%	11%	6.167	14%	11%
Tributos: IAE, IBI, ...	0		0		11%	0		11%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	100	0%	111	0%	11%	123	0%	11%

Servicios de profesionales indep.	0		0		11%	0		11%
Material de oficina	100	0%	111	0%	11%	123	0%	11%
Publicidad y propaganda	3.000	8%	3.330	8%	11%	3.696	9%	11%
Primas de Seguros	300	1%	332	1%	11%	368	1%	11%
Trabajos realizados por otras empresas	0		0		11%	0		11%
Mantenimiento y reparación	360	1%	399	1%	11%	442	1%	11%
Arrendamientos: hosting y dominio	360	1%	399	1%	11%	442	1%	11%
Dotación Amortizaciones	481	1%	481	1%	0%	481	1%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		11%	0		11%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>27.998</b>	<b>77%</b>	<b>30.459</b>	<b>75%</b>	<b>9%</b>	<b>32.609</b>	<b>76%</b>	<b>7%</b>
<b>Res. Ordi. antes Int. e Imp.</b>	<b>2.327</b>	<b>6%</b>	<b>9.935</b>	<b>25%</b>	<b>327%</b>	<b>10.209</b>	<b>24%</b>	<b>3%</b>
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	0		0			0		
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>		<b>0</b>			<b>0</b>		
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>2.327</b>	<b>6%</b>	<b>9.935</b>	<b>25%</b>	<b>327%</b>	<b>10.209</b>	<b>24%</b>	<b>3%</b>
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>2.327</b>	<b>6%</b>	<b>9.935</b>	<b>25%</b>	<b>327%</b>	<b>10.209</b>	<b>24%</b>	<b>3%</b>
Provisión Impuestos	582	2%	2.484	6%		2.552	6%	3%
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>1.745</b>	<b>5%</b>	<b>7.451</b>	<b>18%</b>	<b>327%</b>	<b>7.657</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20. Estimación Recursos Humanos a tres años**

Conceptos	2.023					2.024					2.025				
	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Emp. anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual
Jefe	8.000		60		8.720	8.320		147		10.084	8.653		205		11.113
Empleado 1	11.200	3.427			14.627	11.648	3.564			15.212	12.114	3.707			15.821
<b>Totales</b>	<b>19.200</b>	<b>3.427</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>23.347</b>	<b>19.968</b>	<b>3.564</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>25.296</b>	<b>20.767</b>	<b>3.707</b>	<b>205</b>	<b>0</b>	<b>26.934</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21. Balance Previsional a tres años**

	Año 0		2.023		2.024		2.025	
	€	%	€	%	€	%	€	%

<b>Activo Fijo</b>	<b>1.700</b>	<b>11,1%</b>	<b>1.219</b>	<b>6,5%</b>	<b>738</b>	<b>2,6%</b>	<b>257</b>	<b>0,7%</b>
Inmovilizado Material Neto	1.000	6,5%	750	4,0%	500	1,8%	250	0,7%
Inmovilizado Inmaterial Neto	700	4,6%	469	2,5%	238	0,8%	7	0,0%
Inmovilizado Financiero	0		0		0		0	
Gastos Amortizables Netos	0		0		0		0	
<b>Activo Circulante</b>	<b>13.647</b>	<b>88,9%</b>	<b>17.680</b>	<b>93,5%</b>	<b>27.649</b>	<b>97,4%</b>	<b>35.937</b>	<b>99,3%</b>
Existencias	0		0		0		0	
Realizable	147	1,0%	0		0		0	
Tesorería	13.500	88,0%	17.680	93,5%	27.649	97,4%	35.937	99,3%
<b>Total Activo</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.387</b>	<b>100,0%</b>	<b>36.194</b>	<b>100,0%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.092</b>	<b>90,4%</b>	<b>24.544</b>	<b>86,5%</b>	<b>32.201</b>	<b>89,0%</b>
Capital	15.347	100,0%	15.347	81,2%	15.347	54,1%	15.347	42,4%
Reservas			0		1.745	6,1%	9.197	25,4%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio			1.745	9,2%	7.451	26,2%	7.657	21,2%
Subvenciones								
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Financiación Largo Plazo	0		0		0		0	
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores								
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.806</b>	<b>9,6%</b>	<b>3.843</b>	<b>13,5%</b>	<b>3.993</b>	<b>11,0%</b>
Entidades de Crédito			0		0		0	
Acreedores Comerciales			0		0		0	
Salarios a Pagar								
Otros Acreedores (H.P.)			1.806	9,6%	3.843	13,5%	3.993	11,0%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.092</b>	<b>90,4%</b>	<b>24.544</b>	<b>86,5%</b>	<b>32.201</b>	<b>89,0%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>0</b>		<b>1.806</b>	<b>9,6%</b>	<b>3.843</b>	<b>13,5%</b>	<b>3.993</b>	<b>11,0%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.387</b>	<b>100,0%</b>	<b>36.194</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>13.647</b>	<b>88,9%</b>	<b>15.873</b>	<b>84,0%</b>	<b>23.806</b>	<b>83,9%</b>	<b>31.944</b>	<b>88,3%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22. Ratios Financieros, Económicos y Punto de Equilibrio.**

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
<b>1. (Retorno sobre Inversión)</b>	<b>Beneficio Neto / Recursos Propios x 100</b>	10,21%	30,36%	23,78%

<b>ROE (Return On Equity)</b>				
<b>2. (Retorno sobre Activo)</b>	<b>Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100</b>	12,31%	35,00%	28,21%
<b>ROI (Return On Investment)</b>				
<b>3. Margen sobre Ventas</b>	<b>Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100</b>	6,40%	24,60%	23,84%
<b>ROS (Return On Sales)</b>				
<b>Ratios de Eficiencia</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
<b>1. Rotación del Activo</b>				
	<b>Ventas Netas / Activo Total</b>	1,93	1,42	1,18
<b>2. Rotación del Circulante</b>				
	<b>Ventas Netas / Activo Circulante</b>	2,06	1,46	1,19
<b>3. Rotación de Existencias</b>				
	<b>Ventas Netas / Existencias</b>			
<b>Ratios Financieros</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
<b>1. Liquidez</b>				
	<b>(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto</b>	9,79	7,19	9,00
<b>2. Disponibilidad</b>				
	<b>Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto</b>	9,79	7,19	9,00
<b>3. Endeudamiento o Apalancamiento</b>				
	<b>Pasivo Exigible Total / Recursos Propios</b>	0,11	0,16	0,12
<b>4. Cobertura del Inmovilizado</b>				
	<b>(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo</b>	14,02	33,26	125,29
<b>5. Plazo Medio de Cobro</b>				
	<b>(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365</b>	0 días	0 días	0 días
<b>6. Plazo Medio de Pago</b>				
	<b>(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365</b>			
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	15.873	23.806	31.944
	<b>(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo</b>			
<b>Plazo de Recuperación de la Inversión:</b>	<b>Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial</b>	8,79	2,83	2,80
<b>Punto Muerto o Punto de Equilibrio:</b>	<b>Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio</b>	27.998	30.459	32.609

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23. Cálculo de la VAN y TIR**

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD		2022	2023	2024
--------------------------	--	------	------	------

BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		2.327,30	9.935,32	10.209,02
(Gastos/Ingresos Financieros)		-	-	-
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>2.327,30</b>	<b>9.935,32</b>	<b>10.209,02</b>
(Impto Sociedades)		581,83	2.483,83	10.209,02
Amortizaciones /Provisiones		481,00	481,00	481,00
CASH FLOW BRUTO		2.226,48	7.932,49	481,00
Variaciones de Fondo de Maniobra		15.873,48	23.805,97	31.943,73
Inversión en Activos		1.700,00		
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>16.399,95</b>	<b>31.738,46</b>	<b>32.424,73</b>
VALOR DE LA DEUDA		-	-	-
<b>AÑO</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>FLUJO DE CAJA DISPONIBLE</b>		<b>16.399,95</b>	<b>31.738,46</b>	<b>32.424,73</b>
<b>TIR</b>		<b>14,62%</b>		
<b>VAN</b>		<b>75.512,05 €</b>		

Fuente: Elaboración propia.

## ESCENARIO PESIMISTA

**Tabla 24. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años**

Conceptos	2.023	% / Ventas	2.024	% / Ventas	Variación	2.025	% / Ventas	Variación
<b>Ventas Netas</b>	<b>27.293</b>	<b>100%</b>	<b>30.296</b>	<b>100%</b>	<b>11,0%</b>	<b>32.113</b>	<b>100%</b>	<b>6,0%</b>
Costes variables de compra y venta	0		0		11%	0		6%
	0		0		11%	0		11%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>27.293</b>	<b>100%</b>	<b>30.296</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>32.113</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
Sueldos y Salarios	19.200	70%	19.968	66%	11%	20.767	65%	11%
Cargas Sociales	4.147	15%	5.328	18%	11%	6.167	19%	11%
Tributos: IAE, IBI, ...	0		0		11%	0		11%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	100	0%	111	0%	11%	123	0%	11%
Servicios de profesionales indep.	0		0		11%	0		11%
Material de oficina	100	0%	111	0%	11%	123	0%	11%

Publicidad y propaganda	3.000	11%	3.330	11%	11%	3.696	12%	11%
Primas de Seguros	300	1%	332	1%	11%	368	1%	11%
Trabajos realizados por otras empresas	0		0		11%	0		11%
Mantenimiento y reparación	360	1%	399	1%	11%	442	1%	11%
Arrendamientos: hosting y dominio	360	1%	399	1%	11%	442	1%	11%
Dotación Amortizaciones	481	2%	481	2%	0%	481	1%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		11%	0		11%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>27.998</b>	<b>103%</b>	<b>30.459</b>	<b>101%</b>	<b>9%</b>	<b>32.609</b>	<b>102%</b>	<b>7%</b>
<b>Res. Ordi. antes Int. e Imp.</b>	<b>2.327</b>	<b>9%</b>	<b>-163</b>	<b>-1%</b>	<b>-107%</b>	<b>-495</b>	<b>-2%</b>	<b>-204%</b>
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	0		0			0		
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>		<b>0</b>			<b>0</b>		
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>2.327</b>	<b>9%</b>	<b>-163</b>	<b>-1%</b>	<b>-107%</b>	<b>-495</b>	<b>-2%</b>	<b>-204%</b>
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>2.327</b>	<b>9%</b>	<b>-163</b>	<b>-1%</b>	<b>-107%</b>	<b>-495</b>	<b>-2%</b>	<b>-204%</b>
Provisión Impuestos	582	2%	0	0%		0	0%	#iDIV/0!
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>1.745</b>	<b>6%</b>	<b>-163</b>	<b>-1%</b>	<b>-109%</b>	<b>-495</b>	<b>-2%</b>	<b>-204%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25. Estimación Recursos Humanos a tres años**

Conceptos	2.023					2.024					2.025				
	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Emp. anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Aut. mens.	Otros Gastos Sociales anual	Coste Empresa Anual
Jefe	8.000		60		8.720	8.320		147		10.084	8.653		205		11.113
Empleado 1	11.200	3.427			14.627	11.648	3.564			15.212	12.114	3.707			15.821
<b>Totales</b>	<b>19.200</b>	<b>3.427</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>23.347</b>	<b>19.968</b>	<b>3.564</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>25.296</b>	<b>20.767</b>	<b>3.707</b>	<b>205</b>	<b>0</b>	<b>26.934</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26. Balance Previsional a tres años**

	Año 0		2.023		2.024		2.025	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	1.700	11,1%	1.219	6,5%	738	4,0%	257	1,4%

Inmovilizado Material Neto	1.000	6,5%	750	4,0%	500	2,7%	250	1,4%
Inmovilizado Inmaterial Neto	700	4,6%	469	2,5%	238	1,3%	7	0,0%
Inmovilizado Financiero	0		0		0		0	
Gastos Amortizables Netos	0		0		0		0	
<b>Activo Circulante</b>	<b>13.647</b>	<b>88,9%</b>	<b>17.680</b>	<b>93,5%</b>	<b>17.550</b>	<b>96,0%</b>	<b>17.618</b>	<b>98,6%</b>
Existencias	0		0		0		0	
Realizable	147	1,0%	0		0		0	
Tesorería	13.500	88,0%	17.680	93,5%	17.550	96,0%	17.618	98,6%
<b>Total Activo</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.288</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.875</b>	<b>100,0%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.092</b>	<b>90,4%</b>	<b>16.929</b>	<b>92,6%</b>	<b>16.434</b>	<b>91,9%</b>
Capital	15.347	100,0%	15.347	81,2%	15.347	83,9%	15.347	85,9%
Reservas			0		1.745	9,5%	1.582	8,9%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio			1.745	9,2%	-163	-0,9%	-495	-2,8%
Subvenciones								
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Financiación Largo Plazo	0		0		0		0	
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores								
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.806</b>	<b>9,6%</b>	<b>1.359</b>	<b>7,4%</b>	<b>1.441</b>	<b>8,1%</b>
Entidades de Crédito			0		0		0	
Acreedores Comerciales			0		0		0	
Salarios a Pagar								
Otros Acreedores (H.P.)			1.806	9,6%	1.359	7,4%	1.441	8,1%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.092</b>	<b>90,4%</b>	<b>16.929</b>	<b>92,6%</b>	<b>16.434</b>	<b>91,9%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>0</b>		<b>1.806</b>	<b>9,6%</b>	<b>1.359</b>	<b>7,4%</b>	<b>1.441</b>	<b>8,1%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>15.347</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.288</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.875</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>13.647</b>	<b>88,9%</b>	<b>15.873</b>	<b>84,0%</b>	<b>16.191</b>	<b>88,5%</b>	<b>16.177</b>	<b>90,5%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Ratios Financieros, Económicos y Punto de Equilibrio.**

<b>Ratios de Rentabilidad</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
<b>1. (Retorno sobre Inversión)</b>	<b>Beneficio Neto / Recursos Propios x 100</b>	10,21%	(0,96)%	(3,01)%
<b>ROE (Return On Equity)</b>				
<b>2. (Retorno sobre Activo)</b>	<b>Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100</b>	12,31%	(0,89)%	(2,77)%
<b>ROI (Return On Investment)</b>				
<b>3. Margen sobre Ventas</b>	<b>Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100</b>	8,53%	(0,54)%	(1,54)%
<b>ROS (Return On Sales)</b>				
<b>Ratios de Eficiencia</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
<b>1. Rotación del Activo</b>				
	<b>Ventas Netas / Activo Total</b>	1,44	1,66	1,80
<b>2. Rotación del Circulante</b>				
	<b>Ventas Netas / Activo Circulante</b>	1,54	1,73	1,82
<b>3. Rotación de Existencias</b>				
	<b>Ventas Netas / Existencias</b>			
<b>Ratios Financieros</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
<b>1. Liquidez</b>				
	<b>(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto</b>	9,79	12,91	12,23
<b>2. Disponibilidad</b>				
	<b>Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto</b>	9,79	12,91	12,23
<b>3. Endeudamiento o Apalancamiento</b>				
	<b>Pasivo Exigible Total / Recursos Propios</b>	0,11	0,08	0,09
<b>4. Cobertura del Inmovilizado</b>				
	<b>(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo</b>	14,02	22,94	63,95

<b>5. Plazo Medio de Cobro</b>				
	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	0 días	0 días	0 días
<b>6. Plazo Medio de Pago</b>				
	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365			
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	15.873	16.191	16.177
	<b>(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo</b>			
<b>Plazo de Recuperación de la Inversión:</b>	<b>Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial</b>	8,79	-82,44	-25,80
<b>Punto Muerto o Punto de Equilibrio:</b>	<b>Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio</b>	27.998	30.459	32.609

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28. Cálculo de la VAN y TIR**

<b>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		2.327,30	- 163,01	- 495,22
(Gastos/Ingresos Financieros)		-	-	-
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>2.327,30</b>	<b>- 163,01</b>	<b>- 495,22</b>
(Impto Sociedades)		581,83	0	- 495,22
Amortizaciones /Provisiones		481,00	481,00	481,00
CASH FLOW BRUTO		2.226,48	317,99	481,00
Variaciones de Fondo de Maniobra		15.873,48	16.191,46	16.177,25
Inversión en Activos		1.700,00		
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>16.399,95</b>	<b>16.509,45</b>	<b>16.658,25</b>
VALOR DE LA DEUDA		-	-	-
<b>AÑO</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>FLUJO DE CAJA DISPONIBLE</b>		<b>16.399,95</b>	<b>16.509,45</b>	<b>16.658,25</b>
<b>TIR</b>		<b>-8,95%</b>		
<b>VAN</b>		<b>46.728,67 €</b>		

Fuente: Elaboración propia.