

TRABAJO DE FIN DE GRADO

NoMad Fit

GESTIÓN DEPORTIVA

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD

FÍSICA Y DEL DEPORTE



Realizado por: Gerardo Batiza Castro y Federico Díaz Mejía

Grupo TFG: M41

Año Académico: 2022-2023

Tutor/a: Carlos Serrano

Área: Plan de empresa

Resumen del Plan de Empresa:

Nomad Fit (S.L.) es una Sociedad Limitada la cual se dedicará a ofertar 3 tipos de clases colectivas del mundo del fitness, que serían Fitness Funcional, HIIT y Pérdida de peso, las cuales se llevarán a cabo en espacios poco convencionales. Está orientada a mejorar la calidad de vida de la población de Madrid, ofreciéndoles una alternativa distinta para realizar ejercicio a la que ofrecen los gimnasios y centros convencionales. Contaremos con un equipo de entrenadores altamente capacitados, para ofrecer un servicio no solo de la mayor calidad posible, sino también para que nuestros clientes se diviertan en el proceso, ya que, además de mejorar su estado físico, queremos que generen un buen ambiente social entre ellos creando una comunidad.

Nuestro modelo de negocio cuenta con la ventaja de que no requiere de muchos recursos humanos para ser llevado a cabo, ya que no es necesario contar con un local físico propio para llevar a cabo nuestras actividades, y podremos sacar ventaja de los recursos que ya tienen nuestros clientes y nuestros aliados, cómo podrían ser los entrenadores, material, facilidades del espacio, etc. Hemos escogido Sociedad Limitada, gracias a la serie de ventajas y facilidades que nos ofrece a la hora de crear y gestionar nuestra empresa.

Tras el gran crecimiento en el interés por el fitness y la mejora de la salud en la sociedad española durante los últimos años, hemos desarrollado esta idea de negocio que creemos que es algo novedoso y distinto a lo que se viene ofreciendo habitualmente, es por ello que apostamos por esta idea y consideramos que, a través de un plan de negocio elaborado correctamente, hay una gran oportunidad de negocio en un mercado que cada vez crece y se asienta más.

Palabras clave: clases colectivas, poco convencionales, fitness, salud, comunidad.

Abstract:

Nomad Fit (S.L.) is a Limited Company which will be dedicated to offer 3 types of collective classes in the fitness world, which would be Functional Fitness, HIIT and Weight Loss, that will take place in unconventional places. It is aimed at improving the quality of life of the people in Madrid, offering them an alternative way of exercising different from what conventional gyms and centers offer. We will have a team of highly qualified trainers, to offer a service, not only of the highest possible quality, but also so that our clients have fun in the process, since, in addition to improving their physical condition, we want them to generate a good social environment creating a community.

Our business model has the advantage of not requiring many human resources, as we do not need a physical location to carry out our activities. We can take advantage of the resources that our clients and partners already have, such as coaches, equipment, and space facilities. We have chosen a Limited Liability Company thanks to the series of advantages and facilities it offers when creating and managing our company.

With the significant growth in interest in fitness and health improvement in society in recent years, we have developed this business idea, which we believe is innovative and different from what is commonly offered. We are confident in our idea and believe that, through a well-developed business plan, there is a great opportunity for success in an increasingly growing and established market.

Key Words: collective classes, unconventional places, fitness, health, community.

Índice:

1. Introducción:	7
2. Definición e Identificación del Proyecto:	8
2.1. Business Model Canvas:	8
Figura 1	8
Modelo Canvas de Nomad Fit	8
2.2. La idea de negocio:	8
2.3. Misión:	9
2.4. Visión:	9
2.5. Valores:	9
2.6. Líneas generales del proyecto:	9
2.7. El emprendedor:	10
3. Análisis estratégico:	11
3.1. Análisis externo:	11
3.1.1. Análisis de la competencia:	11
Tabla 1	11
Gimnasios Low Cost de Madrid	11
3.1.2. Análisis de la demanda:	12
3.1.3. PEST:	14
3.1.4. Perfil estratégico del entorno:	18
Figura 2	19
Perfil Estratégico del Entorno	19
3.2. Análisis interno:	19
3.2.1. Identidad de la empresa:	19
Tabla 2	19
Identidad de la Empresa	19
Figura 3	20
Perfil Estratégico de la empresa	20
3.2.2. Cadena de valor:	20
Figura 4	21
Cadena de Valor de NoMad Fit	21
3.3. DAFO y CAME:	21
Figura 5	22
Análisis DAFO	22
Figura 6	23
Análisis CAME	23
3.4. Objetivos:	23
3.4.1. Objetivos estratégicos:	23
3.4.2. Objetivos operativos:	24
4. Plan de Marketing:	25

4.1. Decisiones relacionadas al producto:	25
Figura 7	26
Logo de la empresa	26
4.2. Decisiones relacionadas al precio:	26
4.3. Decisiones relacionadas a la distribución:	27
4.4. Decisiones relacionadas a la comunicación:	28
Figura 8	28
TAM SAM SOM de ambos clientes	28
4.5. Investigación de mercados:	29
4.6. Activaciones:	29
5. Plan de Operaciones/Gestión:	30
5.1. Procesos clave para el desarrollo de la empresa:	30
Figura 9	32
Diagrama de Flujos sobre el proceso de alquiler de un espacio	32
5.2. Recursos Materiales necesarios para el correcto desarrollo del negocio:	33
5.3. Coordinación de servicios:	34
5.4. Aspectos logísticos del negocio:	35
6. Plan de recursos humanos:	36
6.1. Organigrama:	36
Figura 10	37
Organigrama	37
6.2. Descripción de los puestos de trabajo:	37
6.2.1. Perfil de puesto:	37
6.2.2. Reclutamiento y selección:	38
6.2.3. Tipos de contrato y política salarial:	39
6.3. Funciones o procesos externalizados a terceras empresas:	40
6.4. Cálculo de costes salariales:	41
Tabla 3	41
Costes Salariales	41
7. Plan Jurídico:	42
7.1. Tipo de sociedad:	42
7.2. Requisitos legales:	43
7.3. Trámites:	43
8. Plan Económico-Financiero y Viabilidad:	44
Tabla 4	44
Cuadro de Ingresos en el año 1	44
Tabla 5	45
Cuadro de Gastos en el año 1	45
Tabla 6	45
Gastos del año 1	45
Tabla 7	46
Cuadro de Crecimientos	46

9. Responsabilidad Social Corporativa:	47
10. Cronograma (To- Start):	49
11. Conclusiones:	51
12. Referencias Bibliográficas:	52
13. Anexos:	55
13.1. Anexo I: Autodiagnósticos de actitudes emprendedoras.	55
Figura A-1.1.	55
Autodiagnóstico Gerardo	55
Figura A-1.2.	56
Autodiagnóstico Federico	56
13.2. Anexo II: Variación interanual del PIB de España:	56
Figura A-2.1.	56
Evolución del porcentaje de variación interanual del PIB de España.	56
13.3. Anexo III: ScoreBoard Índice de progreso social de España :	57
Figura A-3.1.	57
ScoreBoard Índice de progreso social de España.	57
13.4. Anexo IV: Comparación de softwares para empresas:	58
Figura A-4.1.	58
Comparación de softwares para empresas	58
13.5. Anexo V: Página Web:	59
Figura A-5.1.	59
Página web de NoMad Fit	59
13.6. Anexo VI: Buyer Personas:	60
Figura A-6.1.	60
Buyer persona negocio enfocado a clientes individuales.	60
Figura A-6.2.	61
Buyer persona negocio enfocado a clientes empresariales.	61
13.7. Anexo VII: Publicaciones en Redes Sociales:	62
Figura A-7.1.	62
Publicación clase “Fitness Funcional” en redes sociales.	62
Figura A-7.2.	63
Publicación clase “Pérdida de Peso” en redes sociales.	63
Figura A-7.3.	63
Publicación clase “HIIT” en redes sociales	63
13.8. Anexo VIII: Calendario Ambiental 2023:	64
Figura A-8.1.	64
Calendario Ambiental 2023.	64

Índice de Figuras:

Figura 1 Modelo Canvas de Nomad Fit	8
Figura 2 Perfil Estratégico del Entorno	19

Figura 3 Perfil Estratégico de la empresa	20
Figura 4 Cadena de Valor de NoMad Fit	21
Figura 5 Análisis DAFO	22
Figura 6 Análisis CAME	23
Figura 7 Logo de la empresa	26
Figura 8 TAM SAM SOM de ambos clientes	28
Figura 9 Diagrama de Flujos sobre el proceso de alquiler de un espacio	32
Figura 10 Organigrama	37
Figura A-1.1. Autodiagnóstico Gerardo	55
Figura A-1.2. Autodiagnóstico Federico	56
Figura A-2.1. Evolución del porcentaje de variación interanual del PIB de España.	56
Figura A-3.1. ScoreBoard Índice de progreso social de España.	57
Figura A-4.1. Comparación de softwares para empresas	58
Figura A-5.1. Página web de NoMad Fit	59
Figura A-6.1. Buyer persona negocio enfocado a clientes individuales.	60
Figura A-6.2. Buyer persona negocio enfocado a clientes empresariales.	61
Figura A-7.1. Publicación clase “Fitness Funcional” en redes sociales.	62
Figura A-7.2. Publicación clase “Pérdida de Peso” en redes sociales.	63
Figura A-7.3. Publicación clase “HIIT” en redes sociales	63
Figura A-8.1. Calendario Ambiental 2023.	64

Índice de Tablas:

Tabla 1 Gimnasios Low Cost de Madrid	11
Tabla 2 Identidad de la Empresa	19
Tabla 3 Costes Salariales	41
Tabla 4 Cuadro de Ingresos en el año 1	44
Tabla 5 Cuadro de Gastos en el año 1	45
Tabla 6 Gastos del año 1	44
Tabla 7 Cuadro de Crecimientos	46

1. Introducción:

Hoy en día el mundo del fitness está teniendo un crecimiento en su popularidad muy interesante y España no es la excepción. Tomando como punto de partida la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España (COLEF, 2022) y a la Encuesta de Hábitos Deportivos (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022), se puede evidenciar la gran demanda y crecimiento que está teniendo el sector del fitness, especialmente en los jóvenes, que a raíz de diferentes situaciones, como el Covid-19, han sido más conscientes acerca de la importancia de hacer ejercicio y llevar un estilo de vida saludable.

Sin embargo, a pesar de su auge, se puede identificar como principales alicientes para el abandono de la práctica del fitness la falta de motivación, según la información recopilada en la Encuesta de Hábitos Deportivos (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022). Siendo un elemento sobre el que se tiene que hacer especial énfasis y a raíz del cual se buscará tomar como punto de partida el aprovechamiento de espacios y momentos pocos convencionales para la práctica del fitness, como un elemento atractivo y que facilite ese “enganche” de las personas a la actividad física.

También se buscará ayudar a los Gimnasios Boutiques, quienes han tenido un crecimiento bajo su planteamiento personalizado, según los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España (COLEF, 2022), que verán a NoMad Fit como una posibilidad de diferenciarse y tener un valor añadido en un sector donde existe demasiada competencia, y el más mínimo factor de diferenciación será clave para captar clientes. A su vez, se buscará aprovechar el planteamiento “poco convencional” como un elemento a través del cual generar una oportunidad de negocio, al buscar llevar a cabo clases en las horas valle de los lugares, y con ello crear una situación que beneficie a ambas partes.

De esa oportunidad, se buscará desarrollar el planteamiento de "NoMad Fit" como una empresa de fitness innovadora, ubicada en el corazón de Madrid, que buscará ofrecer una experiencia única de diferentes clases de fitness en lugares poco

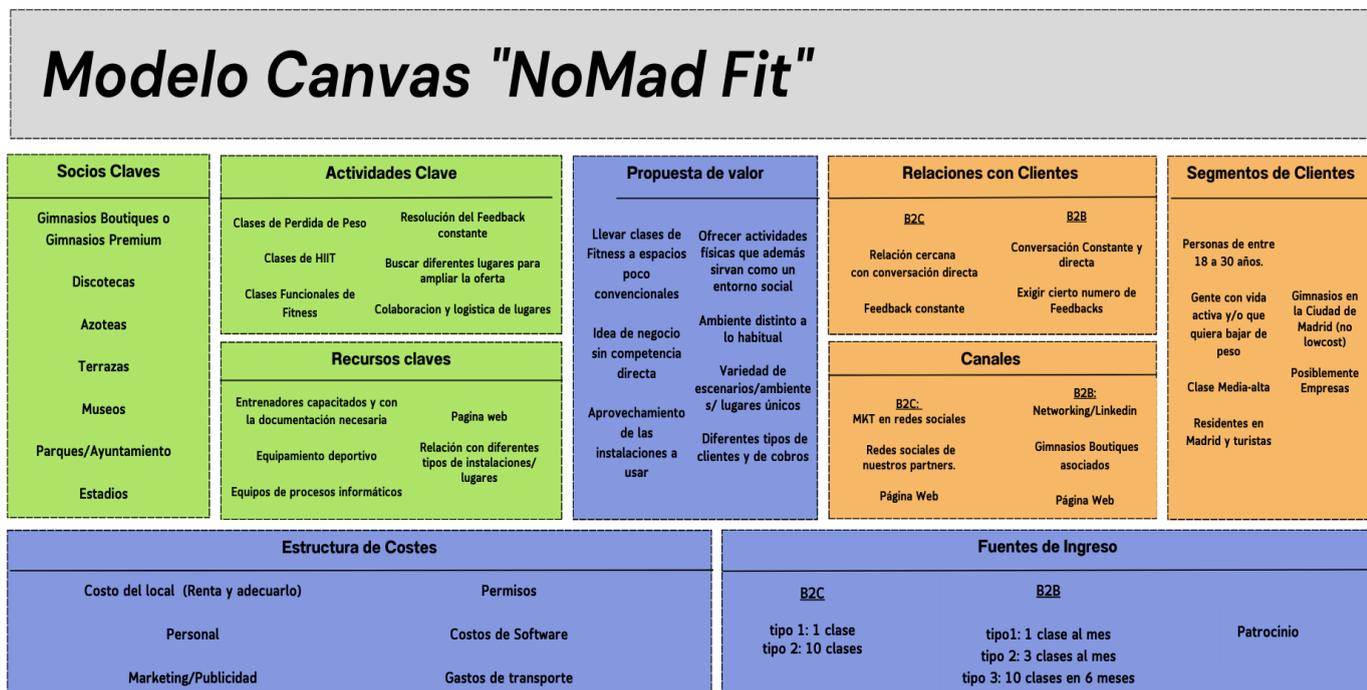
convencionales, y con ello penetrar en un mercado saturado. Con ello, ofrecer a la gente de Madrid una nueva y mejor manera de hacer las actividades fitness de siempre, mientras se crea una comunidad de gente activa que busque un mejor estilo de vida mediante el movimiento y la práctica de actividad física.

2. Definición e Identificación del Proyecto:

2.1. Business Model Canvas:

Figura 1

Modelo Canvas de NoMad Fit



Nota. Business Model Canvas de NoMad Fit. Elaboración propia.

2.2. La idea de negocio:

Crear una empresa en el centro de Madrid, la cual oferte 3 tipos de clases de Fitness semanalmente, las cuales serían: Clases de Pérdida de Peso, Clases de HIIT y Clases Funcionales de Fitness. Estas se llevarán a cabo en lugares que no sean de lo más normal para este tipo de actividades, como lo serían Discotecas, Museos, Terrazas, Azoteas, Parques y Estadios, aprovechando las facilidades e instalaciones de cada uno de los lugares para dar una experiencia única y que sirva para crear un entorno social con un ambiente diferente y único.

Esto se llevará a cabo gracias a nuestra campaña de Marketing específica y teniendo una relación cercana, con conversación directa y Feedback constante con

nuestros 2 tipos de clientes, los cuales serán los clientes de nuestra página web y los Gimnasios Boutiques que busquen darle un valor añadido a sus clientes. Permittiéndonos tener diferentes tipos de ingresos, dando diferentes opciones adaptadas a cada uno de nuestros clientes.

Esta idea surge de la necesidad de ofrecer algo diferente y atractivo a las personas, mientras se utilizan espacios los cuales no son del todo aprovechados debido a que sus características, servicios o actividad no se lo permitan. Inspirándonos un poco en la empresa austriaca “MyClubs”, la cual ofrece clases fitness en diferentes centros en Viena donde en eventos especiales lleva sus clases a diferentes lugares, pudimos ver una oportunidad interesante, la cual está siendo desaprovechada en una ciudad como Madrid y que sabemos que la gente joven que vivan, estudien o visiten esta ciudad les va a encantar por su originalidad y nivel de la clase.

2.3. Misión:

Desarrollar, promover y ofertar clases Fitness para mejorar la salud de las personas, mientras fomentamos un estilo de vida activa y aventurera con experiencias únicas a través del deporte.

2.4. Visión:

Convertirse en un referente mundial en el ámbito del Fitness creando una comunidad, mediante su versatilidad de clases en los mejores lugares que sean poco convencionales.

2.5. Valores:

Respeto / Trabajo en equipo / Compromiso / Honestidad / Motivación / Calidad / Ambición.

2.6. Líneas generales del proyecto:

El proyecto de “NoMad Fit” primero se desarrollará sólo en el Centro de Madrid, con un proyecto el cual puede ser fácilmente expandible a otras ciudades del país e incluso hacia otros países. Esto se llevaría a cabo hasta que la demanda lo solicite y tengamos bien establecido el sistema, ofertando los mejores lugares en esta ciudad para no descuidar la calidad del servicio y generar una mala experiencia al cliente.

“NoMad Fit” funcionará mediante un sistema de tokens para los clientes individuales. Cada token, los cuales no expiran, vale para una clase y habrá 2 paquetes

diferentes para que elijan la mejor opción para ellos, estas 2 opciones serían: 1 Token y 10 tokens. Estos se van a poder conseguir mediante nuestra página web.

Mientras que para nuestro modelo enfocado a los gimnasios boutiques, el cuál consistirá en llevar sus clases fitness a estos lugares poco convencionales, para ellos habrá 3 paquetes, los cuales van de 1 o 3 clases al mes, o 10 clases en 6 meses. En este modelo los gimnasios podrán darle un valor añadido a sus clientes, llevando sus clases normales a estos lugares diferentes. Además que si de su clase no pueden ir todos sus clientes podremos rellenar esos pequeños huecos restantes con nuestros clientes individuales, lo cual puede servir como un cliente potencial para estos centros.

La reserva de las clases, así como el horario y lugar de las mismas estará bien establecido en nuestra página web.

2.7. El emprendedor:

Para desarrollar este punto hicimos uso de la herramienta de “Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras” de la Dirección General de Industria y de la PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

Una vez obtenido los resultados del autodiagnóstico (Anexo I), podemos observar como los dos nos complementamos bien como emprendedores. Un ejemplo de esto es como en apartados como la “Iniciativa y Organización del trabajo”, “Planificación y Calidad”, “Perfeccionismo y Liderazgo” y “Protección al riesgo”, el que tiene mayor puntuación es Gerardo, mientras que Federico destaca más en “Autonomía y compromiso personal”, en la “Importancia del dinero”, “Dedicación al negocio y confianza en la suerte” y la “Orientación al mercado”. Un punto clave es cómo los dos destacamos en puntos claves para este proyecto como lo sería la creatividad y la innovación. Sumándole a esto cabe mencionar que al haber vivido en diferentes países, Gerardo en Alemania, Austria, México y España, mientras que Federico en República Dominicana, Bélgica y España, queda claro cómo somos capaces de adaptarnos a diferentes escenarios.

3. Análisis estratégico:

3.1. Análisis externo:

3.1.1. Análisis de la competencia:

Para analizar este punto hay que tomar en cuenta que nuestra empresa actualmente se encuentra en un “Océano azul”, es decir que no cuenta con competencia directa la cual cuente con nuestra misma propuesta de negocio, ya que va más allá de la demanda existente y nuestra estrategia está centrada en la diferenciación y no en los números o en alinearnos a una de bajo coste. Esto no quiere decir que no tengamos ninguna competencia, ya que la competencia indirecta que tendremos va a ser muy importante debido a la gran oferta que existe en el centro de Madrid.

Nuestra mayor competencia va a ser aquellos gimnasios y centros fitness “low cost” que ofrecen clases colectivas, ya que al ser un modelo “low cost” no los podremos ver como posibles aliados, ya que su diferenciación es ofertar su servicio al menor precio posible. A continuación se mostrará una tabla con los gimnasios “low cost” en Madrid (Tabla 1), donde se podrá observar el nombre de la cadena con las clases colectivas que ofrezcan las cuales entren en el mismo rubro de las clases que vamos a ofertar, que aunque estén con un nombre diferente, habrá un paréntesis con “PP” si es para la pérdida de peso o “F” si es entrenamiento funcional.

Tabla 1

Gimnasios Low Cost de Madrid

Gimnasios Low Cost			
Cadena	Clases	Precio mes	Locales
FITUP	HIIT	29,90 €	4
	ABD (PP)		
	GAP (F)		
	PILATES (F)		
BASIC FIT	Body Combat (F)	29,99 €	9
	PILATES (F)		
McFIT	HIIT	29,90 €	4
	GAP (F)		
	QUEMAGRASA (
	PILATES (F)		
VIVAGYM	ABD (PP)	34,90 €	2
	GAP (F)		
	PILATES (F)		

Nota. Datos importantes de gimnasios Low Cost de Madrid. Elaboración propia.

Después de ver esta tabla, podemos llegar a la conclusión de que nuestra competencia indirecta es bastante fuerte, ya que, a pesar de no ofertar el mejor

servicio posible, debido a que su precio no se lo permite, la oferta de actividades es bastante amplia, teniendo en cuenta que en la tabla únicamente se ven las actividades que directamente competirán con nuestro servicio y no aquella que puedan sustituir con una actividad diferente, como lo sería una actividad como yoga o el Cyclo, entre otras.

También una diferente competencia serían las clases de baile que se ofrecen en lugares como clubes durante la semana, ya que a pesar de no estar en el ámbito del fitness, se llegan a ofrecer bebidas alcohólicas y una fiesta después del evento. Estas actividades podrían quitarnos o limitarnos los horarios disponibles en este tipo de lugares para poder realizar nuestras actividades. Actualmente hay varias compañías haciendo esto en Madrid, como lo sería "Nightlife Madrid" la cual ofrece una clase de Bachata los miércoles en la discoteca "Icon" en el centro de Madrid, cómo lo describen en [NightlifeMadrid.com](https://www.nightlifemadrid.com) (2023). Otra discoteca sería "New Prisma" la cual ofrece igualmente clases de Bachata y Salsa en su club, así como competiciones de baile de vez en cuando.

Como podemos ver tenemos amenazas latentes como sería de esperarse en una ciudad como Madrid donde la gente es cada vez más activa y busca siempre una forma de entrenar y entretenerse. Con esta competencia debemos ser cuidadosos con nuestros precios y calidad del servicio a ofrecer ya que de lo contrario el cliente difícilmente va a volver y el negocio a prosperar.

3.1.2. Análisis de la demanda:

A pesar de ser una empresa nueva y diferente estamos seguros que será un éxito gracias a que la "Encuesta de hábitos Deportivos 2022" y la "Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España 2022" nos deja ver cómo está la demanda y la evolución del mundo fitness, después de la crisis del Covid-19. Nos enfocamos en el mundo del fitness, ya que en el último año ocupa el séptimo lugar en la modalidad deportiva que las personas más frecuentaban la práctica.

Para elegir a nuestro target ideal nos fijamos en el grupo de edad que practicaron más deporte en el último año, los cuales son de 15 a 24 años, de los cuales el

80,4% practican más de un solo deporte, por eso la importancia de dar más de 1 sola opción de clase.

También viendo los principales motivos por las cuales se hace ejercicio en España pudimos elegir las mejores modalidades para impartir. Tomando en cuenta que las razones por la cual el español hace ejercicio es para buscar estar en forma (26,3%), seguido por Diversión o entretenimiento (22,1%) y la tercera por motivos de salud (20,1%) y las principales razones por la cual se deja de hacer ejercicio son la falta de tiempo (34,6%) y la falta de interés (25,4%), hemos llegado a definir qué se va a ofertar.

Para aprovechar las 3 primeras razones por la cual se hace deporte en España y atacando a la barrera de falta de interés, mediante nuestras 3 prácticas deportivas las cuales son: Clases Funcionales de Fitness, clases para pérdida de peso y HIIT, esto gracias a los datos extraídos de la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España (2022), dónde se puede visualizar cómo el Entrenamiento funcional de fitness ocupa el segundo lugar en el ranking de tendencias de fitness. Gracias a que la actividad esta orientada a la mejorar de la fuerza muscular, involucrando igual la mejora del equilibrio, la resistencia y la coordinación, hace que este en el top 5 de tendencias fitness en el país por varios años y en el lugar 14 en la "Tendencias Encuesta Internacional 2021 (Thompson,2021)".

La segunda actividad es la de pérdida de peso, esta modalidad ataca otra de las principales razones por la cual la gente hace ejercicio y es muy demandada al ocupar el 5 puesto en el ranking de tendencias de fitness 2022, después de haber tenido el puesto 1 en el 2021. Esta modalidad no está en la encuesta internacional, la única que lo pone de la misma manera es en China donde ocupa el lugar número 2 en las tendencias del 2021.

Por último el HIIT (Entrenamiento interválico de alta intensidad) es un entrenamiento de poco tiempo pero de alta intensidad, el cual a nivel nacional ocupa el lugar 12 de tendencias, pero es una modalidad que desde el año 2017 ha ido subiendo de

puestos de forma constante, mientras que a nivel internacional ocupa el lugar 5, lo cuál nos permite atacar el mercado de personas internacionales en Madrid.

3.1.3. PEST:

A continuación se presentará el análisis político, económico, social y tecnológico de España orientado a nuestra empresa dentro del mundo del fitness.

Político

Dentro de este apartado encontramos las regulaciones gubernamentales a las que una empresa fitness está sujeta. La principal regulación es la Ley 6/2014 de Actividad Física y Deporte de la Comunidad de Madrid, donde se establecen todos los requisitos para la formación y cualificación de los instructores y entrenadores, también la seguridad en las instalaciones, la gestión de riesgos y la protección de los derechos de los consumidores. Otras leyes importantes a tener en cuenta serían la Ley 14/2010 de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas y también la Ley de Protección de Datos Personales.

Respecto a las Políticas Fiscales una empresa está sujeta al IVA el cual actualmente es del 21%. Sin embargo, la Ley del Deporte establece una serie de exenciones fiscales para las empresas dentro de este ámbito siempre que se realicen por organizaciones sin fines de lucro, lo cual no aplicaría a nuestra empresa.

Por último, pasando a la política de salud pública, se han implementado una serie de políticas de salud pública para fomentar la actividad física y mejorar la salud de la población. Estas políticas incluyen promover la actividad física en el lugar de trabajo, la creación de entornos urbanos más activos y ayudar a grupos específicos, como personas mayores o personas con discapacidades a realizar actividad física.

Económico

En este apartado analizaremos aspectos que afecten el aspecto económico del país, el cual nos afecte directa o indirectamente, ya que esto juega un papel crucial en determinar el entorno donde se va a desarrollar la empresa. A continuación, se

proporcionarán algunos datos que nos ayudarán a entender mejor los factores económicos más relevantes en el contexto español.

Empezaremos analizando el poder adquisitivo de los españoles, el cual ha disminuido en los últimos años debido a las crisis económicas que han afectado al país en la última década. Con datos de Datosmacro (2023) (Anexo II), podemos ver como en el año 2020 con la llegada del COVID-19, se pudo observar como el PIB fue bajando. En el primer trimestre, cuando todavía no se declaraba pandemia mundial, la tasa de variación del PIB pasó a ser negativa (-3,82%). Esto marcaría el inicio de una gran recesión donde el país se paralizó. En el segundo trimestre, cuando estaba el parón casi total de la actividad económica, el PIB sufrió su mayor bajada en la historia. Esto siguió en descenso hasta llegar el primer trimestre del 2021, donde el PIB empezó a tener un crecimiento constante, llegando al 2022 donde España obtuvo un crecimiento en su PIB del 5,5% respecto al del 2021.

Otro concepto a tomar en cuenta es la inflación, ya que es un elemento fundamental a tomar en cuenta en el análisis de la situación económica de un país, ya que es un reflejo de la economía y de su población. La inflación se podría definir como el “Aumento general de los precios” según el BCE (2022) y la influencia que este aumento tiene dentro de los mercados, lo cual lleva como consecuencia a la reducción del valor de la moneda con el paso del tiempo. Dentro de la subida del precio de las cosas, existen productos con mayor influencia a subir de precio debido a su entorno como lo sería el gas con la guerra entre Rusia y Ucrania, así como los productos frescos que tienen una gran incidencia en el gasto de las familias españolas. Tomando los datos de Datosmacro (2023) podemos ver como en el año 2020 a raíz de la pandemia hubo una desinflación considerable de hasta -0,5%, hasta llegar el 2021 donde tuvo un crecimiento continuo hasta llegar a su cifra más alta desde 1985 del 10,2% en el 2022. Esto se debe a los efectos acumulados de la pandemia y el incremento del Gas natural y del petróleo debido a los embargos y restricciones de Rusia a Europa (Barrero, 2022).

Por último se tomará en cuenta el Índice de Competitividad de los Negocios (ICN), ya que este índice es una herramienta que nos permite poder evaluar y comparar la

facilidad y complejidad de hacer negocios dentro de un país. Para esto se hará una evaluación tomando en cuenta el impacto de las leyes e instituciones en el negocio, la operación y expansión de las empresas dentro de un país. Aquí se analizan 10 indicadores (World Bank, 2022). Los cuales serían tiempo para iniciar un negocio, pago de impuestos, la capacidad de hacer frente a la quiebra, entre otros. España está en el puesto 31 de 190, un puesto menor al año anterior, lo cual indica que es más complicado hacer negocios en el país (Datosmacro, 2023). De todos los indicadores el peor rankeado de España sería el de la apertura de un negocio con el lugar 97, debido al tiempo, procedimientos y costos que se necesita.

Social

En este apartado se comenzará hablando de la tasa de desempleo, la cual ha sido tradicionalmente alta y aunque ha disminuido en los últimos años, no deja de ser superior al promedio de la Unión Europea. Según datos del INE, la tasa de desempleo en España entre 2013 y 2019 fue disminuyendo de manera continua llegando a estar en 13,78% de gente en paro en comparación con gente activa en el país. En 2020 la tasa de paro subió debido a los efectos directos de la pandemia del COVID-19 llegando a estar en un 16,13% y destruyendo alrededor de 622.600 empleos, partiendo de los datos obtenidos de Datosmacro (2023). Ya en el 2022 el paro bajó debido a un incremento de empleo y la activación y reincorporación de los puestos de trabajo de las personas.

También para este apartado se usará la herramienta de Progreso Social (Anexo III), la cual mide y analiza el desempeño social en términos no económicos desde el 2011 al 2022 con datos sociales y ambientales. El índice analiza a 169 países usando 12 componentes y 60 indicadores. El índice se divide en 3 categorías: Necesidades Humanas Básicas; Fundamentos de Bienestar; y Oportunidades. En este índice España se sitúa en el lugar 21 a nivel global, lo cual lo mete en el nivel 2 con una calificación de 85,35. Este índice también dará una Scorecard, donde se compara el progreso social del país comparándolo con otros 15 países con un PIB per cápita similar. Donde España obtiene su mejor puntuación en la rama de las necesidades básicas superando el promedio.

También hay que considerar que en el apartado de nutrición y cuidados médicos España se encuentra por encima del promedio, lo cual indica una tendencia saludable en el país con una puntuación de 96,20.

Gracias a los datos obtenidos por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), de la Universidad Complutense de Madrid, sabemos que 1 de cada 3 jóvenes que residen en la Comunidad de Madrid presenta obesidad abdominal (35.17%), después de una muestra de 1.936 jóvenes estudiados, además de una tasa de sedentarismo preocupante del 25,12%.

Tecnológico

Para este apartado vamos a analizar el ámbito tecnológico que influyen a nuestros clientes ideales, es decir, los canales de comunicación que utilizan más y, también, respecto a los softwares para empresas deportivas en España.

Gracias al último estudio realizado por “IAB Spain (2023)” acerca del uso de las redes sociales en España en el 2022, podemos ver como Whatsapp, Facebook, Instagram, Youtube y Twitter son las redes sociales más utilizadas. Sin embargo, Instagram y Tik Tok son las 2 plataformas que están teniendo un mayor crecimiento. Otro dato a tomar en cuenta es la edad de los usuarios de las RRSS y el tiempo dedicado a redes sociales por parte de los españoles. El 93% de los jóvenes entre 18 y 24 años usan algún tipo de red social destinando un promedio de 2 horas al día, según los datos expuestos por IAB Spain (2023). El mayor medio para conectarse a las RRSS es mediante el celular, por eso es indispensable contar con la mejor campaña de marketing con publicaciones de calidad y tener el mejor software para nuestra aplicación móvil.

Respecto al software para la gestión de una empresa deportiva, en España, la mayoría están orientadas a gimnasios convencionales o equipos de fútbol tanto amateurs como profesionales. Sin embargo, existen algunas que pueden alinearse a nuestras necesidades, debido a sus características que serán analizadas más adelante.

Una vez dicho esto, hemos optado por “TeamTracky” como la plataforma que utilizaremos para administrar nuestra aplicación y página web. Hemos tomado esta decisión gracias a que una de sus características hacen que sea la mejor opción para “NoMad Fit” (Anexo IV). Una de las características más importantes que ofrece es la capacidad de seguimiento de asistencia, algo indispensable para nosotros, para ver cómo evolucionan los usuarios, y su gestión de plantillas, tal cómo expone Geekflare (2023), que nos permitirá controlar en todo momento la disponibilidad de las clases y garantizar que no haya ningún solapamiento o demasiados usuarios inscritos para una clase.

Por último, es importante tomar en cuenta que gracias a los datos obtenidos en el “Informe del Comité Europeo de Terapeutas Ocupacionales” (COTEC) (2022) el 75% de la población española piensa que la innovación es algo positivo.

3.1.4. Perfil estratégico del entorno:

A continuación, se hará un perfil estratégico (Figura 2) tomando en cuenta los factores previamente vistos en el análisis PEST sobre el desarrollo de una organización empresarial, para ver las oportunidades o amenazas para la empresa en este país.

Solo se analizará los puntos que influyen de forma más directa a la misma y se calificará dentro de una escala de likert de 5 niveles: "Muy Negativo" (MP), "Negativo" (N), "Indiferente" (I), "Positivo" (P) y "Muy Positivo"(MP).

Figura 2

Perfil Estratégico del Entorno

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO						
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO		IMPACTO				
		MN	N	I	P	MP
DIMENSIÓN POLITICA	Legislación Sector (Ley del Deporte)			X		
	Política Fiscal		X			
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Crecimiento PIB				X	
	Inflación		X			
	Tasa de Desempleo	X				
DIMENSIÓN SOCIAL	Desarrollo Humano				X	
	Distribución de la Riqueza		X			
	Progreso Social					X
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	I+D+I		X			
	Digitalización		X			

Nota. Perfil Estratégico del entorno según la incidencia de los factores para NoMad Fit en España. Elaboración propia.

3.2. Análisis interno:

3.2.1. Identidad de la empresa:

Este perfil estratégico de la empresa es una herramienta que nos servirá como organización para desarrollar nuestro DAFO y CAME más adelante. Para poder hacer un buen análisis interno hay que definir primero nuestra identidad como compañía ahora que estamos empezando, para poder establecer nuestros puntos débiles y fuertes dentro de este difícil entorno. En la tabla 2 se mostrarán las características básicas de la identidad de NoMad Fit.

Tabla 2

Identidad de la Empresa

Características básicas de la empresa	Opciones
Ciclo de vida	Introducción
Tamaño	Pequeña
Actividad	Deportiva / Ocio
Propiedad	Privada / Pocos socios
Ámbito geográfico	Local

Nota. Características básicas de la identidad de NoMad Fit. Elaboración propia.

“NoMad Fit” está en una situación un poco delicada respecto al entorno en España. Eso se debe a que nosotros somos una empresa que no entra en un apartado del todo pero si vamos de la mano con la tecnología, aspecto que en España se debe mejorar, ya que la inversión en comparación de otros países es mala. Otro aspecto

importante a considerar son los aspectos económicos que afectan directamente, ya que al tener una alta tasa de desempleo y con una inflación que afecta directamente a las decisiones de los consumidores a la hora de elegir servicios que no son de necesidad básica. Eso es una amenaza con la competencia indirecta que son los gimnasios low-cost, lo cual nos deja en una situación un poco en desventaja respecto a algo.

Una vez dicho esto, veremos cómo quedaría nuestro perfil estratégico (Figura 3) en comparación con la competencia.

Figura 3

Perfil Estratégico de la empresa

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA		IMPACTO				
ÁREAS FUNCIONALES		MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL	Cartera de productos				X	X
	Marca		X		X	X
	Cuota de Mercado				X	X
	Diferenciación		X		X	X
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Estructura de costes			X	X	X
	Calidad		X		X	X
ÁREA FINANCIERA	Rentabilidad			X	X	X
	Solvencia			X	X	X
ÁREA TECNOLÓGICA	I+D+i		X		X	X
	Digitalización			X	X	X
	Utilización de redes sociales				X	X
RECURSOS HUMANOS	Selección de personal		X		X	X
	Clima Laboral		X		X	X
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Cultura Empresarial		X		X	X
	Estilo de dirección			X	X	X
	Ética Empresarial			X	X	X
X = Empresa "Nomad Fit" X = Competencia						

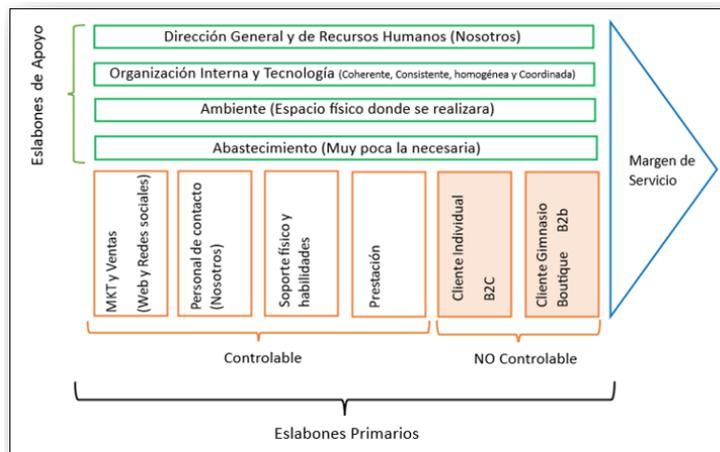
Nota. Características importantes de un perfil estratégico comparando Nomad Fit con un gimnasio low-cost. Elaboración propia.

3.2.2. Cadena de valor:

Esta herramienta nos ayudará a entender mejor nuestra empresa, ya que permite ver los puntos fuertes de la estructura de la empresa y la actividad empresarial. Además, también nos permitirá ver posibles aspectos a mejorar. En la figura 4 podemos ver la cadena de valor de NoMad Fit.

Figura 4

Cadena de Valor de NoMad Fit



Nota. Esta figura muestra la cadena valor de Michael Porter. Elaboración propia.

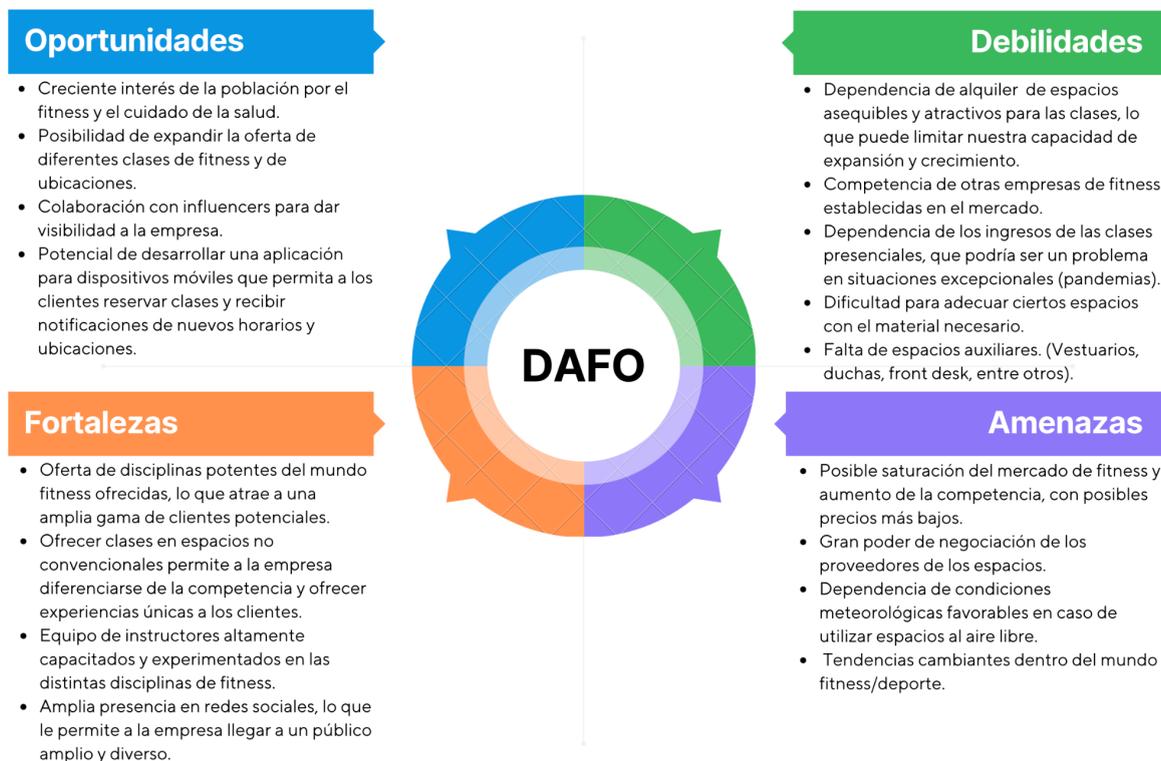
3.3. DAFO y CAME:

DAFO:

Realizar un análisis DAFO (Figura 5), nos permitirá conocer a mayor detalle la situación actual de nuestra empresa y el entorno, lo cual resultará de gran utilidad para desarrollar correctamente nuestro plan de negocio. A continuación desarrollaremos un análisis interno (debilidades y fortalezas), y un análisis externo (amenazas y oportunidades).

Figura 5

Análisis DAFO



Nota. Esta figura muestra los factores internos y externos relacionados con el entorno que afectarían a la empresa. Elaboración propia.

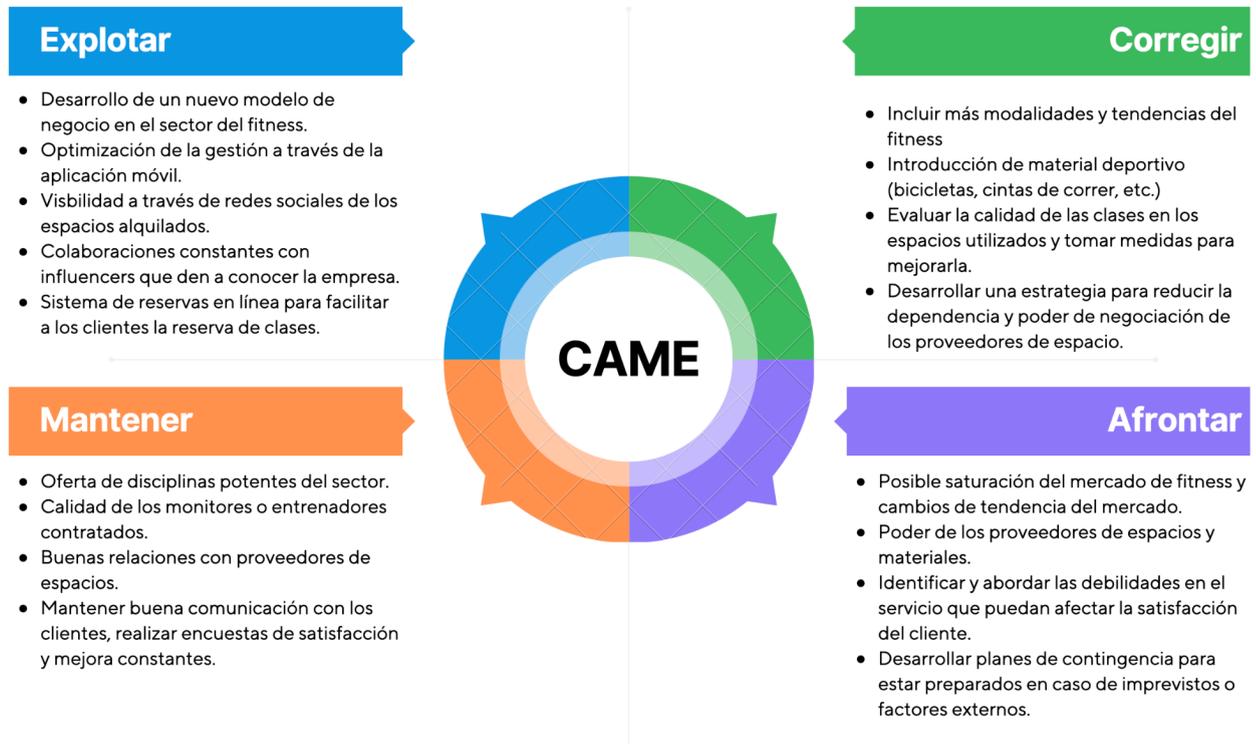
CAME:

Tras desarrollar el análisis DAFO, hemos desarrollado un análisis CAME (Figura 6), el cual nos permitirá enfocarnos en nuestras fortalezas y oportunidades, y nos ayudará a afrontar las debilidades y amenazas que tenemos, de manera efectiva. Al identificar las estrategias necesarias para cada uno de los aspectos, podremos establecer nuestros objetivos de forma clara y desarrollar un plan de acción para alcanzarlos.

Este análisis nos permitirá mantenernos al día con los cambios en el entorno y adaptarnos a los cambios y desafíos que se presenten.

Figura 6

Análisis CAME



Nota. Esta figura muestra las estrategias que se podrían desarrollar en base a la información obtenida en el análisis DAFO. Elaboración propia.

3.4. Objetivos:

3.4.1. Objetivos estratégicos:

Es importante fijar una base de objetivos estratégicos a alcanzar, ya que estos nos ayudarán a guiar la dirección de la empresa y cumplir con nuestra misión, visión, y valores. Estos objetivos tienen un enfoque amplio y se centran en el éxito de la empresa a largo plazo. Van enfocados a aspectos como el crecimiento de la empresa, la expansión a nuevos mercados o la diversificación del servicio ofrecido, mientras que también se centran en mejorar de la eficiencia operativa, la reducción de costos o la mejora de la calidad, Unir (2023). Estos objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo, respetando siempre la misión, visión y los valores de la empresa.

Los objetivos estratégicos que nos hemos planteado, son los siguientes:

- Penetrar en el mercado del fitness en Madrid y consolidarnos como una opción única y atractiva para la práctica de actividad física.
- Expandir el negocio hacia otras ciudades y, posteriormente, hacia otros países, para de esa forma posicionarnos y consolidarnos como un referente local en el mundo del fitness, y posteriormente nacional e internacional.
- Fortalecer nuestra comunidad de usuarios a través de una comunicación efectiva y constante, y una experiencia de usuario satisfactoria.
- Establecer alianzas estratégicas con gimnasios boutique para ofrecer servicios de alta calidad y un valor añadido a sus clientes ya consolidados.
- Desarrollar campañas de marketing efectivas, que optimicen la captación de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes.

3.4.2. Objetivos operativos:

Los objetivos operativos son aquellos que se enfocan en la ejecución y logística de las actividades diarias de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos, Pursell (2017). Estos objetivos se relacionan directamente con los procesos, recursos y tareas necesarias para producir y ofrecer nuestros servicios. Es por ello, que estos objetivos deben ser concretos, específicos y cuantificables, y deben establecerse de modo en que se puedan medir y evaluar periódicamente para asegurar su cumplimiento y ajustarlos según sea necesario.

Nuestros objetivos operativos serían los siguientes:

- Conseguir y mantener una tasa de ocupación de al menos el 80% en las clases ofertadas.
- Garantizar la calidad de las clases, asegurando que cada instructor cuente con las habilidades necesarias y se realice una evaluación de calidad periódica, tanto interna (la dirección), cómo externa (encuestas a los usuarios).
- Afianzar que los espacios seleccionados para realizar las clases se encuentren en buen estado y adaptarlos correctamente para cumplir con las necesidades de cada actividad.

- Establecer una política de precios competitivos que permita el equilibrio entre el costo y la calidad de la experiencia de los clientes.
- Establecer una comunicación efectiva con los clientes y gimnasios boutiques asociados para mantener una relación cercana y obtener comentarios constructivos que ayuden a mejorar la experiencia de los usuarios.
- Ofrecer diferentes paquetes de membresías que se adapten a las distintas necesidades que pueden tener todos los clientes interesados.
- Disponer de una página web y aplicación móvil que facilite la gestión y la experiencia general del usuario (información sobre actividades, reservas, novedades, etc.)
- Garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a través de una atención personalizada y un seguimiento constante de la satisfacción del cliente.

En el día a día, es importante que todos los esfuerzos y recursos utilizados vayan destinados a alcanzar estos objetivos, ya que son fundamentales para el éxito de la empresa, enfocados en el desarrollo de actividades que nos ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos, y que nos permita garantizar la rentabilidad de la empresa.

4. Plan de Marketing:

4.1. Decisiones relacionadas al producto:

Como hemos mencionado anteriormente nuestra idea es llevar clases del mundo fitness a lugares poco convencionales y en este apartado vamos a mostrar y a explicar el por qué elegimos este branding para nuestra empresa. Ofreceremos clases de Fitness Funcional, HIIT y Pérdida de Peso de 1 hora de duración cada una (los requerimientos materiales para cada una de los servicios se especifican en el apartado 6.2. Recursos materiales necesarios para el correcto desarrollo del negocio). Se ha elegido el nombre de “NoMad Fit”, esto es por las clases deportivas que haremos con el concepto nómada, ya que ofertamos deportes en diferentes lugares fomentando la vida activa como lo serían terrazas, discotecas, museos, parques, estadios, entre otros. También nuestro nombre nos permite jugar con las siglas “MAD” las cuales son un guiño a la gran ciudad de Madrid, donde se empezará el proyecto.

Al momento del logo para nosotros fue muy importante plasmar la filosofía de la empresa y eso se logró de buena manera con las siluetas de un mismo color representando a una persona pero con fondos de diferentes colores como representación de poder hacer deporte en diferentes entornos. Hemos elegido ser una empresa multicolor porque somos una empresa multidisciplinar y divertida. Esos colores fueron cuidadosamente seleccionados, ya que el color naranja representa algo amistoso, divertido y usado para que los compradores compulsivos actúen; el verde representa nuestros valores que son la salud, el balance y es un símbolo de prestigio; y por último el azul por que representa confianza, fuerza y productividad lo cual va ideal con nuestra clase de HIIT, ya que es un ejercicio en poco tiempo pero de alta intensidad pero con mucha productividad.

También buscaremos ser una empresa que sea más que solo un servicio. Es decir, vamos a tener una escucha activa con el Feedback de nuestros clientes para mejorar y crear el mejor ambiente para nuestros usuarios.

Figura 7

Logo de la empresa



Nota. Esta figura muestra el logo de la empresa tomando los aspectos anteriormente mencionados. Elaboración propia.

4.2. Decisiones relacionadas al precio:

Al hablar de las decisiones relacionadas al precio de nuestro servicio, cabe destacar que nuestra diferenciación no consta en ofrecer un servicio “Low cost”, ya que la nuestra irá en otra dirección. Sin embargo, no buscaremos dar un servicio muy caro para que la gente no nos consuma o que no nos deje ser competitivos. El valor que le damos al cliente va más allá de solo algunas clases fitness, son unas experiencias únicas.

Para ofrecerle la mejor experiencia al cliente, hemos decidido hacer diferentes formas de conseguir las clases. Para los clientes individuales vamos a optar por un sistema de Tokens, los cuales nunca van a expirar y que son intransferibles. Esto con el objetivo de darles la opción de una clase (1 Token) o 10 clases (10 Tokens). El de 10 Tokens será para las personas que quieran un compromiso más a largo plazo o para aquellos clientes que sean más impulsivos, ya que tendrá un precio ligeramente más barato que conseguir 10 Tokens pagando de uno en uno.

Ahora en cuanto a los gimnasios boutiques igual se les va a ofertar diferentes paquetes. Los cuales serán 1 clase al mes, 3 clases al mes y la última de 10 clases en 6 meses. Esto para que nos prueben y después se comprometan a un periodo a largo plazo con nosotros. Esto igual será un único pago y no se podrán transferir a algún otro gimnasio/compañía. La cantidad a pagar será explicada más adelante en el plan de viabilidad.

4.3. Decisiones relacionadas a la distribución:

Al ser una empresa de un servicio deportivo con dos tipos de clientes a los cuales se les llegará de forma directa a cada uno. Eso nos obliga a tener 2 diferentes formas de llegar a ellos. La primera está enfocada al cliente personal, la manera para que ellos cuenten con los tokens para poder acceder a las clases será a través de nuestra página web (Anexo V), a la cual se accederá por medio de nuestras redes sociales, en los códigos QR que meteremos en nuestra publicidad o buscándonos en internet donde aplicaremos la técnica SEM, ya que al ser una compañía nueva y diferente hay que pagar para salir arriba de los buscadores y que la gente nos empiece a conocer.

En cuanto al segundo cliente se llegará por mensajes dentro de las cuentas de redes sociales oficiales, nuestra página web o por medios como LinkedIn que nos permitan poder crear nuevas relaciones y sumar a más personas al negocio.

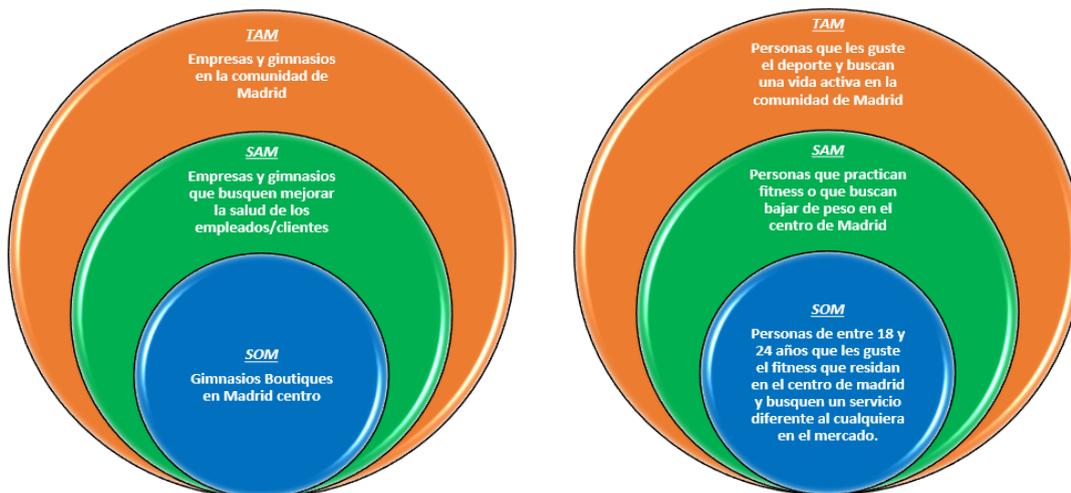
Nuestra estrategia consiste en ofrecer diferentes tipos de paquetes para que la gente no esté limitada a solo una opción y que esto les sea un impedimento para no adquirir nuestro servicio.

4.4. Decisiones relacionadas a la comunicación:

Para hablar de nuestros canales de comunicación, debemos definir quiénes serán nuestros clientes para poder tomar las mejores decisiones y llegar de mejor manera a ellos. Una vez analizada la información previamente mencionada en el apartado de “Demanda”, hemos podido definir nuestro target mediante la herramienta del Mercado Total (TAM), Mercado Disponible (SAM) , y Mercado Objetivo (SOM) (Figura 8).

Figura 8

TAM SAM SOM de ambos clientes



Nota. Esta figura muestra los diferentes tipos de target de la empresa. Elaboración propia

Una vez visto nuestros targets hemos podido llegar a la conclusión de lo que serían nuestros dos modelos de cliente ideal (Anexo VI), y cuáles serían los mejores modelos de comunicación para llegar a esos clientes en específico. Esos modelos van a ser mediante nuestras redes sociales, para ser más específicos “NoMad Fit” va a contar con un perfil en Facebook, Instagram y TIK TOK. Esto se hará mediante la herramienta de Facebook ADS y TIK TOK ADS, eso porque esa herramienta nos permitirá observar nuestros KPI que serían vistas de la publicación, interacciones dentro de la misma como sería un like o un comentario y la actividad generada por las publicaciones, es decir cuántos ingresaron a nuestra página web donde dentro de la misma habrá otros KPI como tiempo dentro de la página, para no contar aquellos que se meten por errores y se salen al segundo, y también cuantos

compran Tokens para nuestras clases. Las publicaciones fueron diseñadas para reflejar de buena manera nuestra filosofía de marca y para captar la atención del cliente potencial (Anexo VII). Las publicaciones van a ser constantes para tener buena presencia y siempre será con publicaciones de calidad para no manchar la imagen de la empresa.

4.5. Investigación de mercados:

Aquí para analizar la investigación de mercado, lo que vamos a realizar será un análisis de la demanda posterior. Esto quiere decir que se desarrollarán investigaciones cuantitativas para comprender la evolución de los clientes, algo que es más que indispensable para “NoMad Fit” al estar en un océano azul. Esta investigación se hará mediante el cuestionario que enviaremos para recibir el feedback de las clases y lógicamente también por el número de ventas y el número de clientes que vuelven a comprar a con nosotros.

4.6. Activaciones:

Para este apartado hay que definir que debido a la naturaleza de nuestra empresa no vamos a contar con muchos patrocinios. Por eso nuestra activación será diferente. Lo que buscaremos con esto será obtener nuevos clientes y darnos a conocer, por lo que realizaremos dos clases totalmente gratis en la Plaza de Colón de Madrid. Serán 2 clases de 30 minutos, ambas de Fitness Funcional impartidas por nuestros 2 profesores, las clases tendrán un intermedio de 30 min para que la gente pueda descansar y disfrutar de la música y cabe mencionar que no contará con ningún tipo de inscripción previa. Durante la activación tendremos en todo momento música para tratar de atraer la atención del mayor número de personas. Aquellas personas que hayan participado en la activación serán acreedores de un 10% en su primera compra de Tokens para incentivarlos a seguir con nosotros y probar nuevas experiencias en nuevos lugares. Para poder asegurar que haya gente en estas clases 1 semana y media antes se colgarán “flyers” de nuestra activación en los alrededores de la plaza y de la zona. Además se hará una campaña dentro de nuestras propias redes sociales. Esta activación se buscará hacer alrededor de mediodía en un día en primavera para poder asegurar un buen día de sol y que no haya un calor el cual haga insoportable la activación. También se decidió por esta activación ya que no tendríamos ningún gasto de alquiler y que podemos llegar a

muchas personas las cuales son nuestro target ideal de cliente, ya que la mayoría de los Gimnasios Boutique se encuentran cerca de esta zona.

5. Plan de Operaciones/Gestión:

A continuación, desarrollaremos nuestro Plan de Operaciones, dónde explicamos cómo se planifican, organizan, dirigen y controlan los procesos y las operaciones que se llevarán a cabo en el día a día para garantizar el funcionamiento de la empresa, y los recursos correspondientes que se utilizarán en cada uno de ellos, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, según lo establecido por Calvo (2022).

5.1. Procesos clave para el desarrollo de la empresa:

Para determinar los procesos de la empresa, hemos establecido tres áreas principales, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte. Estos procesos están directamente relacionados con la creación de valor tanto para nuestra empresa, como para nuestros clientes. Estos nos permitirán identificar las áreas más importantes a las cuales debemos destinar una mayor cantidad de recursos, tal y cómo propone Esan (2016).

A continuación, desarrollaremos cada uno de ellos:

Procesos Estratégicos: Son aquellos que están enfocados en el desarrollo de la estrategia de la empresa a largo plazo, y en la toma de decisiones clave.

- **Análisis de mercado:** se deberá realizar un estudio de mercado a profundidad para identificar dónde se encuentran las mayores oportunidades de crecimiento y las posibles amenazas.
- **Desarrollo de la estrategia:** En base al análisis de mercado realizado, se definirá una estrategia a largo plazo para la empresa, que incluya una amplia variedad de posibles espacios que se puedan utilizar para realizar nuestras actividades, el tipo de materiales necesarios para cada una de ellas, establecer los precios y las diferentes ofertas que se ofrecerán, entre otros aspectos importantes.
- **Planificación financiera:** Se elaborará un plan económico a largo plazo que establezca la cantidad de recursos económicos que se dedicará a cada

actividad, una proyecciones de ingresos y de gastos, presupuestos de la empresa, entre otros.

Procesos Operativos: Estos procesos están enfocados en la ejecución de las operaciones diarias de la empresa.

- **Gestión de las clases:** Coordinación de la realización de las clases, la promoción de las mismas, y el proceso de la reserva del espacio, la obtención y transporte de los materiales que se necesiten para la misma, la adecuación y preparación del espacio, la atención al cliente y la gestión de los pagos, y el cuidado del cumplimiento de aspectos legales. La planificación de las actividades que se realizarán en cada clase se llevará a cabo por los entrenadores, con apoyo de los directores. Consideramos que es lo ideal, ya que los entrenadores serán quienes impartan las clases, por lo que sería óptimo que estos mismos sean quienes las planifiquen y preparen para que se adapten al máximo a su forma de entrenar. Los entrenadores tendrán una jornada de aproximadamente 4 horas de trabajo al día durante 3 días a la semana, dónde se incluirán las tareas de planificación y preparación de las clases, así como el desarrollo de las mismas, encargándose cada entrenador de gestionar la clase que le toca impartir.
- **Gestión de clientes:** Se llevará un registro de los clientes que contenga toda su información, cómo su contacto, preferencias de tipo de clase, horarios y ubicación o tipo de espacio preferidos, registro o historial de compra, entre otros.
- **Gestión de proveedores:** Este proceso se encarga de gestionar la relación con nuestros proveedores tanto de espacios como materiales, encargándose de procesos cómo la negociación de precios y los términos de los contratos.

Procesos de Soporte: Estos se enfocan en los aspectos administrativos y de soporte de la empresa, que son necesarios para que los procesos estratégicos y operativos puedan ejecutarse de manera eficiente.

- **Gestión de los recursos humanos:** La contratación y gestión del personal necesario para la empresa, cómo los instructores, personal administrativo y

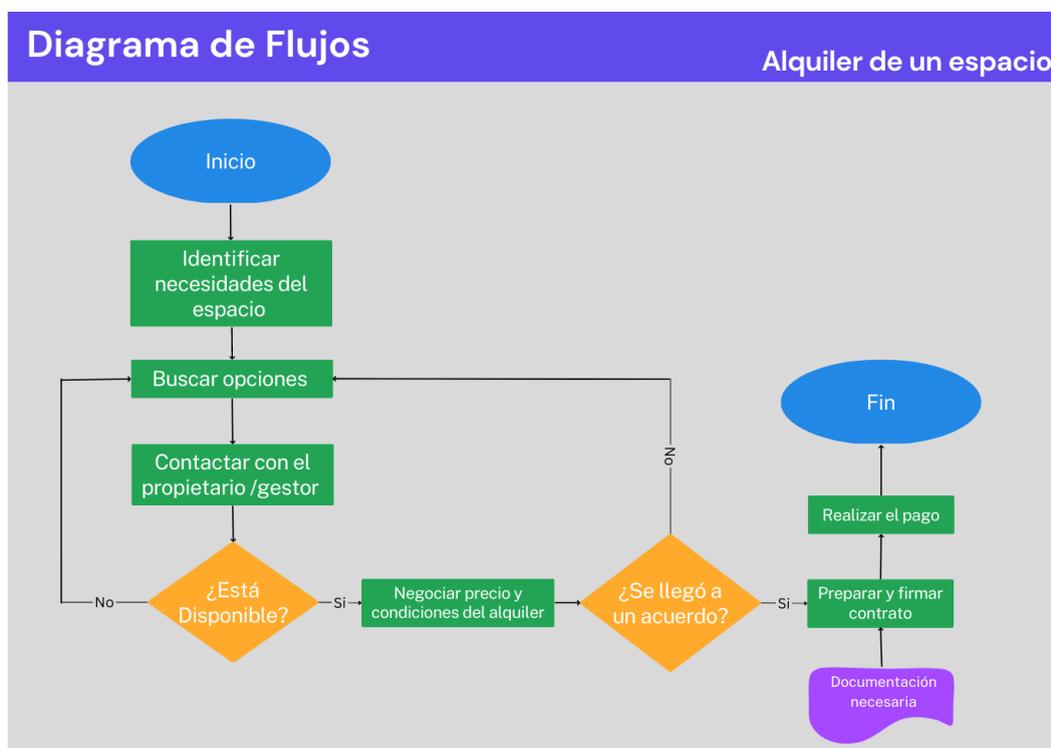
asistencia legal, y, en un futuro, posible personal seguridad, marketing, transporte, limpieza y desarrollo digital.

- Gestión de tecnología: se gestionará la tecnología necesaria para la empresa, incluyendo el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil, la gestión de redes sociales y el uso de las herramientas de gestión de la empresa.
- Gestión de finanzas y contabilidad: Se encargará de la gestión financiera y contable de la empresa, cómo la facturación, la gestión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, la realización de informes financieros.

En resumen, para el desarrollo de nuestra estrategia a largo plazo, deberemos establecer procesos estratégicos que deben ser respetados, procesos operativos para la ejecución de las operaciones diarias de la empresa y procesos de soporte para los aspectos administrativos y de apoyo de la empresa. Todos estos procesos deberán trabajar juntos para garantizar que la empresa pueda cumplir con los objetivos previamente establecidos. En la figura 9 se mostrará el proceso de alquiler de espacios a través de un diagrama de flujos.

Figura 9

Diagrama de Flujos sobre el proceso de alquiler de un espacio



Nota. Esta figura muestra el proceso de alquiler de espacios de NoMad Fit.

Elaboración propia

5.2. Recursos Materiales necesarios para el correcto desarrollo del negocio:

Una de las ventajas de nuestra idea de negocio, es que para llevarla a cabo, no se requieren de muchos recursos materiales. En el desarrollo de las actividades, no se necesitará mucho material deportivo, el único material el cual solicitaremos a los Gimnasios Boutique será el Bosu, ya que además de ser un material de precio elevado, será un material que no se necesitará para todas las clases, por lo que se podrá llegar a un acuerdo con estos Gimnasios, ya que ellos tampoco requieren de su uso todos los días, y es una buena forma de introducir a sus clientes a este material deportivo, que a pesar de ser uno de los mejores, aún no es tan conocido por los usuarios. Los demás materiales, los cuales serían esterillas, Bosu y conos, serán adquiridos por nosotros al ser indispensables y con un costo accesible para la empresa. Una vez dicho esto el Bosu se usará exclusivamente para las clases que estos Gimnasios Boutiques nos reserven, para que en un futuro puedan exprimir al máximo ese material deportivo.

En cuanto al funcionamiento de la empresa, gracias a la naturaleza de la misma, no necesitaríamos contar con un espacio físico, lo cual supone un ahorro económico importante, ya que, para el desarrollo de las actividades, utilizaremos espacios que se alquilarán puntualmente para dicha actividad, y tampoco será necesario invertir en el alquiler de una oficina o centro de operaciones, gracias a que la gestión de la empresa y de las operaciones se podrán realizar fácilmente de forma virtual.

A la vez de ser una ventaja a nivel económico, el hecho de no contar con un espacio fijo, propio y diseñado específicamente para realizar estas actividades, es una desventaja en otros aspectos, siendo uno de los más importantes, el hecho de que no dispondremos de espacios auxiliares importantes cómo lo es vestuarios/duchas. Esto es una debilidad en nuestro modelo de negocio que debemos solucionar o compensar por otro lado.

En principio, estos son los recursos materiales que necesitaríamos:

- Material deportivo adecuado para los ejercicios ofertados:
 - Step
 - Bosu
 - Esterillas
 - Conos
- Propiedad intelectual: Software de la plataforma digital que permita gestionar las actividades de la empresa, la reserva de clases a los clientes, información, etc.
- Lugares de entrenamiento (alquiler de espacios)

5.3. Coordinación de servicios:

La coordinación de servicios es fundamental para asegurar que las clases se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente. Para lograr esto, se deben considerar varios aspectos:

- Programación de las clases: Es importante establecer un horario claro y preciso de las clases que se impartirán, así como las ubicaciones donde se realizarán. A la hora de elegir y preparar el lugar, se deben tomar en cuenta todos los aspectos necesarios para llevar a cabo la actividad, como la capacidad de dicho espacio, además de monitorear otros factores externos que en algunos casos nos podrían afectar o incluso impedir el desarrollo de las clases, cómo puede ser el clima, si se tratase de un espacio al aire libre.
- Contratación de instructores: Todos los instructores deben estar altamente capacitados y formados para brindar un servicio de la mayor calidad posible. Se debe asegurar contar con una cantidad de instructores suficiente a la hora de realizar una clase, para mantener siempre un buen ratio instructor/participante facilite el cumplimiento de los estándares de calidad a los que apunta la empresa.
- Reservas de los clientes: El sistema de reserva de clases debe ser fiable y lo más intuitivo posible para facilitar el trabajo a nuestros clientes, por ello, utilizaremos una aplicación móvil que permita al cliente reservar o gestionar las reservas a las clases, estar informados de cualquier cambio de planes o imprevisto que surja, realizar pagos, entre otras. Esta plataforma enviará recordatorios de las clases disponibles y de las reservas a los clientes.

- Comunicación con clientes internos: Se debe establecer y mantener una buena relación con los proveedores tanto de espacio como de material y con los gimnasios boutique con los que trabajaremos, y mantener una comunicación fluida con ellos.

5.4. Aspectos logísticos del negocio:

Para la empresa ser competitiva, los aspectos logísticos deben estar estructurados de la forma más eficiente posible. La correcta administración de este aspecto tendrá efectos directos en la calidad del servicio ofrecido, lo que puede proporcionar ventajas competitivas y un valor añadido para los clientes. Los aspectos logísticos que consideramos importantes cuidar para maximizar los recursos de la empresa y ser lo más eficientes posible, son los siguientes:

- Selección de ubicaciones: Debemos seleccionar cuidadosa y estratégicamente los lugares donde se llevarán a cabo las clases. Asegurándonos de que sean lugares que estén convenientemente ubicados para nuestros clientes y que tengan el espacio necesario para llevar a cabo las actividades, contando con la mayor cantidad de facilidades posibles, tanto para nosotros a la hora de preparar y realizar las actividades, cómo para los clientes antes, durante y tras recibirlas.
- Transporte y preparación del material: Para transportar y preparar los materiales necesarios para las clases, debes contar con un equipo que pueda manejar esta tarea de manera eficiente. Por ello, para las actividades ofertadas, los materiales deben ser fáciles de transportar y de preparar, y luego, de recoger y desmontar.
- Negociación con la compra o cesión del material: En algunos casos o actividades, se trabajará con los gimnasios boutique el préstamo o el alquiler de ciertos materiales para llevar a cabo las clases, ya que para ciertas actividades, no nos será rentable la compra de el material que se necesite, cómo puede ser para actividades que se vayan a realizar esporádicamente. Esto nos permitirá ahorrar recursos económicos y ser más eficientes.
- Gestión de horarios: Es importante contar con un horario claro y organizado de las clases que se llevarán a cabo, y la ubicación de la misma. Esto facilitará la planificación de los clientes y evitará confusiones o cancelaciones.

- Gestión de personal: Se deberá contar con un equipo de instructores capacitados y comprometidos que puedan ofrecer clases de alta calidad.
- Gestión de inventario: Se llevará un registro detallado de todos los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las clases. Esto nos permitirá llevar mayor control y dar seguimiento a los materiales que necesitamos adquirir o reemplazar.
- Transporte de los materiales: Se debe contar con un sistema de transporte eficiente y seguro para llevar los materiales necesarios para las clases al lugar seleccionado. Al realizar la mayor parte de nuestras actividades en el centro de Madrid, se debe tomar en cuenta el acceso a la instalación, la zona de carga y descarga, parking, que tipo de vehículos pueden acceder a la zona, entre otros aspectos. Dependiendo de la situación, la cantidad y el tamaño de los materiales necesarios, se deberá utilizar un tipo de transporte u otro.
- Gestión de costes: Se debe garantizar que los costes de alquiler de los espacios y materiales, así como los gastos de transporte, no afecten significativamente los márgenes de ganancia. Se deben buscar proveedores que ofrezcan precios competitivos y materiales de ciertos niveles de calidad, que su vida útil se pueda prolongar por el mayor tiempo posible.

6. Plan de recursos humanos:

Nuestro Plan de Recursos Humanos tiene como objetivo establecer una política de recursos humanos que nos permita formar un equipo de trabajo competente, comprometido y enfocado en alcanzar los objetivos de la empresa. Se abordarán aspectos como la definición de la estructura del equipo, sus funciones y responsabilidades, el sistema de reclutamiento y selección, el análisis del desempeño y la formación, los tipos de contratos, la política salarial, y los costes laborales y de seguridad social.

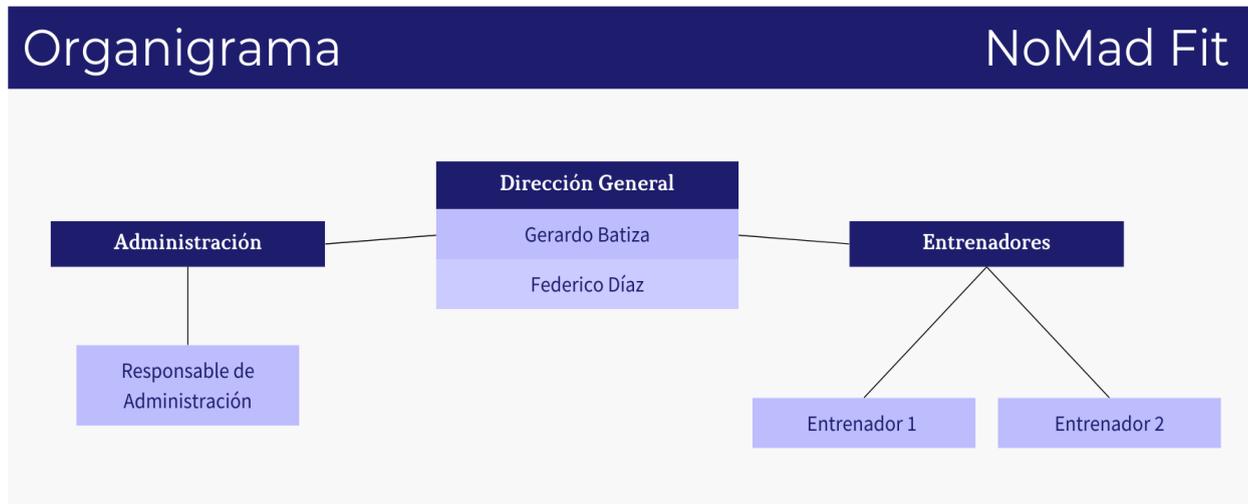
6.1. Organigrama:

La empresa estará compuesta por dos socios, quienes ejercerán como directores, un/a responsable de administración, y dos entrenadores. Tras los primeros años, a medida que la empresa vaya creciendo, la idea es que el equipo lo haga también,

para así distribuir las responsabilidades, formando distintos departamentos que realicen labores específicas, y que cada uno cuente con un equipo de trabajo. El organigrama de la empresa se muestra a continuación (Figura 10):

Figura 10

Organigrama



Nota. Esta figura muestra la estructura interna de la empresa. Elaboración propia.

6.2. Descripción de los puestos de trabajo:

6.2.1. Perfil de puesto:

A continuación describiremos las funciones, responsabilidades y competencias de cada uno de los puestos de la empresa.

- **Directores:** Serán los encargados de dirigir y supervisar la empresa en su conjunto. Se encargarán de la planificación estratégica, la toma de decisiones y la gestión financiera, como la contabilidad, la facturación, la gestión de nóminas y la contratación de personal. Son los que se encargan de garantizar el funcionamiento general de la empresa. Adicionalmente, cabe destacar que, los directores de la empresa serán quienes se encarguen de los procesos de creación de la empresa, contratación, y los demás aspectos legales necesarios, ya que estos cuentan con las competencias y formación necesaria para realizar estos trámites.

- Responsable de administración: Será responsable de la gestión administrativa de la empresa. Se encargará de tareas de logística, coordinación de servicios, la atención al cliente, entre otras responsabilidades, así como la administración de las redes sociales, comunicación con clientes, y realizar labores de marketing. Deberá contar con un grado de administración de empresa, marketing, gestión deportiva, o algún grado similar. Adicionalmente, deberá tener las siguientes competencias:
 - Creatividad e innovación en la generación de ideas y en la resolución de problemas.
 - Capacidad de análisis y de investigación de mercado.
 - Habilidades de comunicación oral y escrita.
 - Trabajo en equipo.
 - Orientación al cliente y al servicio.
 - Conocimiento en herramientas de marketing digital y redes sociales.

- Entrenadores: Serán los encargados de la planificación y ejecución de las clases de fitness. Deben estar altamente capacitados y tener la formación necesaria, por lo que deberán contar con un grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFYD), o un Grado Técnico Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva (TAFAD). Además, deberán tener ciertas habilidades comunicativas y de liderazgo, ya que, estos serán quienes tendrán contacto directo con nuestros clientes, por lo que deben ser capaces de motivarlos y guiarlos durante las clases, para contribuir a que su experiencia sea positiva.

6.2.2. Reclutamiento y selección:

El sistema de reclutamiento y selección se llevará a cabo directamente por los socios, y se basará en la publicar ofertas de empleo en portales de empleo en línea, en la página web de la empresa y en redes sociales cómo LinkedIn. Se llevará a

cabo un proceso de selección basado en la revisión de los currículums, entrevistas personales y pruebas de aptitud física y gestión de grupos, en el caso de los entrenadores. También se llevarán a cabo análisis periódicos para evaluar el desempeño de cada empleado, con el objetivo de identificar áreas de mejora y establecer planes de formación específicos, para así poder ayudarles a ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

En caso de que surgiese cualquier contratiempo o inconveniente, se establecerá una lista de contactos de posibles candidatos, quienes serían contactados en caso de que se requiera un sustituto.

6.2.3. Tipos de contrato y política salarial:

Utilizaremos dos tipos de contratos laborales:

- **Contrato indefinido:** Este tipo de contrato se utilizará para el/la responsable de administración, que será contratado a jornada completa. Utilizaremos este tipo de contrato, ya que asegura una estabilidad laboral y nos permite contar con dicho trabajador a largo plazo. Además, de esta forma se ofrecerán beneficios como seguro médico y un plan de pensiones
- **Contratos a tiempo parcial:** Este contrato se utilizará para los dos entrenadores, ya que, al ser una empresa nueva, no sabremos la demanda que habrá durante los primeros meses, por lo que según lo planeado, estos trabajadores no deberán trabajar más de 12 días al mes, durante no más de 4 horas por día, incluyendo la planificación, preparación, desarrollo y finalización de las clases, ya que en principio, se realizarán tres clases a la semana, en las cuales solo se necesitará de un entrenador por clase. Utilizar este tipo de contrato nos permitirá reducir gastos y flexibilizar su fuerza laboral, ya que solo se requiere que los entrenadores trabajen en los días que se realizan las clases.

Por otro lado, para formalizar la relación con los gimnasios boutique y con los proveedores de espacios con los que trabajaremos, se utilizarán contratos mercantiles de prestación de servicios, ya que, en el caso de los gimnasios boutique, nosotros les ofreceremos la prestación del servicio de gestión y organización de clases que les ofreceremos a través de los paquetes establecidos, y por su parte, en algunos casos, nos proveerán los materiales necesarios para la realización de dicha clase, así como sus entrenadores. En el caso de los proveedores de espacios, en los contratos se establecerán las condiciones y las obligaciones de ambas partes. Estos contratos tendrían una duración determinada, y en ellos se establecerán las condiciones específicas del servicio que se va a prestar, como los precios, las responsabilidades de cada parte, entre otras.

Nuestra política salarial para los diferentes tipos de empleo que ofreceremos, es la siguiente:

- Responsable de administración: El salario bruto mensual será de 1200€.
- Entrenadores: se pagará un salario bruto de 18€ por hora, lo que se traduce en un sueldo de 900€ mensuales para cada entrenador. Este salario está en línea con el promedio del mercado para este tipo de puesto a tiempo parcial en Madrid.

También, es importante destacar que se van a ofrecer incentivos por buen desempeño, y los salarios serán revisados regularmente, en función del rendimiento de los trabajadores y el presupuesto de la empresa, dependiendo del crecimiento y la demanda de la misma.

6.3. Funciones o procesos externalizados a terceras empresas:

En principio, no será necesario externalizar ningún proceso a terceras empresas, gracias a que, al ser una empresa nueva, con presupuesto reducido y sin tener una referencia real del nivel de demanda, habrá que ser lo más eficientes posible con la utilización de recursos, y, al menos que sea necesario contratar un servicio externo, los procesos realizarán internamente. Sin embargo, se llevará un registro de algunas empresas de servicios como transporte o limpieza para tener en cuenta, en caso de que en un determinado momento, haya un alto volumen de negocio.

6.4. Cálculo de costes salariales:

Para calcular los costes salariales de la empresa, debemos tener en cuenta el salario bruto de cada uno de nuestros empleados y las cotizaciones a la Seguridad Social que se deberán pagar.

Cómo se ha explicado anteriormente, la empresa contará con 3 empleados, los cuales serán dos entrenadores, y un responsable de administración. Los entrenadores tendrán un sueldo de 18,75€/ hora, y prevemos que trabajen, durante los primeros meses, un total de 12 horas a la semana, distribuidos en 3 jornadas de 4 horas cada una. Esto nos da un total de 48 horas al mes, aproximadamente. Esto quiere decir que el sueldo bruto asciende a 900€ al mes. En el caso del responsable de administración, al tener un contrato laboral indefinido a tiempo completo, tendrá un sueldo de 1200€ brutos al mes. Esto nos deja un total de 3000€ brutos de gastos salariales al mes, a lo que hay que sumarle la seguridad social, del 35%, que es un conjunto de medidas con el objetivo proteger a los empleados de posibles privaciones económicas y sociales debido a distintas situaciones, cómo expone Polo Moya (2022).

Teniendo esto en cuenta, el coste salarial total de la empresa será de 4.050€ mensuales, es decir, 48.600€ al año. Esto lo podremos observar en la tabla 3, dónde se desarrollan los costes salariales de NoMad Fit.

Tabla 3

Costes Salariales

GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Entrenadores	2	900 €	1,800 €
Responsable Admin.	1	1,200 €	1,200 €
Total SUELDOS			3,000 €
Seguridad Social		35%	1,050 €

Nota. Esta tabla muestra los gastos salariales que tendría la empresa mensualmente. Elaboración Propia.

7. Plan Jurídico:

7.1. Tipo de sociedad:

Para la constitución legal de nuestra empresa, hemos decidido que una Sociedad Limitada (S.L.), sería la opción más recomendable, debido a que es una de las opciones más adecuadas para la mayoría de las empresas de tamaño pequeño o mediano. Al “NoMad Fit” tratarse de una empresa que presta servicios a terceros, realiza una actividad comercial y debe contar con una estructura de gestión y administración, la S.L. nos ofrece numerosas ventajas:

- Responsabilidad limitada de los socios: la responsabilidad se limita al capital que se aporta a la empresa, lo que significa que los socios no deberíamos responder personalmente ante las deudas o obligaciones de la empresa.
- Bajo capital mínimo requerido: la S.L. permite constituir la empresa con un capital mínimo de 3.000 euros, lo que nos facilitará la entrada en el mercado.
- Posibilidad de tener varios socios: la S.L. permite la entrada de varios socios, lo que nos facilita la inversión y la gestión de la empresa.
- Mayor facilidad de acceso a financiación: la S.L. ofrece una mayor facilidad de acceso a financiación externa, ya que los bancos y otras entidades financieras suelen preferir trabajar con empresas que tengan una forma jurídica reconocida y estructurada.
- Mayor prestigio y credibilidad: la S.L. ofrece mayor prestigio y credibilidad a la empresa, ya que transmite una imagen más profesional y estructurada ante clientes, proveedores y posibles inversores.

Tras haber evaluado y comparado las ventajas que nos ofrecen los diferentes tipos de sociedad, consideramos que la Sociedad Limitada es una forma jurídica que se adapta perfectamente a la actividad que desarrollará nuestra empresa, ofreciendo una mayor seguridad jurídica y económica para los socios, además de ser una forma jurídica reconocida y respetada por los clientes, proveedores y entidades financieras.

7.2. Requisitos legales:

Para crear una Sociedad Limitada (S.L.), es necesario cumplir con ciertos requisitos legales. Primero, se debe elegir un nombre disponible y reservarlo, el cual, en nuestro caso, será “NoMad Fit S.L.”. Luego, se deben redactar y firmar los estatutos de la sociedad. Además, es necesario aportar un capital mínimo de 3.000 euros y formalizar la constitución mediante una escritura pública ante notario. También se debe obtener el Número de Identificación Fiscal (NIF) de la empresa y registrarse en el Registro Mercantil. Tras cumplir con estos requisitos, permitirá que nuestra empresa opere de manera legal y pueda llevar a cabo sus actividades comerciales de manera efectiva, Camerfirma (2022).

7.3. Trámites:

En cuanto a los trámites legales necesarios para la puesta en marcha de la empresa, se toma como punto de partida lo establecido por Asesoría Iberantico (2019):

- Obtener las licencias necesarias para el desarrollo de la actividad, como la licencia de actividad.
- Contratar un seguro de responsabilidad civil, que cubra los posibles daños a terceros durante el desarrollo de la actividad.
- Inscribirse en la Seguridad Social y en el régimen correspondiente, según la forma de trabajo de los profesores que impartirán las clases.
- Obtener la autorización correspondiente para el tratamiento de los datos personales de los clientes, según la Ley de Protección de Datos.
- Registrar la aplicación móvil y la marca de la empresa en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).
- Firmar acuerdos con los proveedores para el alquiler o préstamo de materiales, y establecer las condiciones y responsabilidades de ambas partes.
- Establecer un sistema de contabilidad y facturación, y cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias correspondientes.
- Contratar entrenadores y a todo el personal administrativo necesario, establecer los contratos y las condiciones laborales correspondientes.

- Preparar el material necesario para las clases, y establecer los protocolos de seguridad e higiene correspondientes.

8. Plan Económico-Financiero y Viabilidad:

A continuación les mostraremos la viabilidad de nuestra empresa NoMad Fit a 5 años. Se analizará la financiación la cual será de un 85% de recursos propios y un 15% por medio de un préstamo a 5 años. Para entender la parte de recursos propios se analizarán nuestros ingresos y nuestros gastos mes por mes y también el crecimiento que se analizará con una tasa de crecimiento limitada a un 1%.

Como ya hemos mencionado, contaremos con 3 tipos de ingresos, los cuales serían dos para nuestros clientes personales y uno para nuestro negocio B2C. Para los personales habrá la opción de comprar 1 Token por 16€ o 10 Tokens por 162€, los cuales no tienen fecha de expiración. Mientras que los Gimnasios, contamos con que representarán un 20% de nuestros ingresos. En la tabla 4 se desarrollan los ingresos correspondientes al año 1.

Tabla 4

Cuadro de Ingresos en el año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Número de altas	60	30	30	25	20	10	10	30	30	25	25	25	
Número de bajas	0	0	5	3	3	10	15	10	2	5	5	5	
Número de socios	60	90	115	137	154	154	149	169	197	217	237	257	
Cuota 10 Tokens	162 €												
Cuota 1 Token	18 €												
Gimnasios	20%												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Ingresos Cuota 10 Tokens	3,888	4,860	4,860	4,050	3,240	1,620	1,620	4,860	4,860	4,050	4,050	4,050	46,008
Ingresos por Cuota 10 Tokens	648	1,620	2,070	2,466	2,772	2,772	2,682	3,042	3,546	3,906	4,266	4,626	34,416
Ingresos por Gimnasios	907	1,296	1,386	1,303	1,202	878	860	1,580	1,681	1,591	1,663	1,735	16,085
INGRESOS TOTALES	5,443	7,776	8,316	7,819	7,214	5,270	5,162	9,482	10,087	9,547	9,979	10,411	96,509

Nota. Cuadro descriptivo de los ingresos del Año 1 de NoMad Fit. Elaboración propia.

Respecto a los gastos contaremos con 3 empleados, los cuales serían 2 entrenadores, que repartirán 2 clases a la semana cada uno, y también un responsable de administración, que se encargará de todo el tema administrativo y redes sociales de la empresa. Ambos tendrán sueldos competitivos, en el caso de

los entrenadores 900€ brutos al mes, mientras que el responsable de administración tendrá un sueldo de 1.200€ mensuales. Para el alquiler usaremos un precio medio de 800€ para cada una de las instalaciones. En las tablas 5 y 6 se desarrollan los gastos correspondientes al año 1.

Tabla 5

Cuadro de Gastos en el año 1

GASTOS	Mensual	GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Alquiler	3,200 €	Entrenadores	2	900 €	1,800 €
Material	100 €	Responsable Admin.	1	1,200 €	1,200 €
Seguro	100 €				
Publicidad	250 €				
Página Web	350 €				
		Total SUELDOS			3,000 €
		Seguridad Social		35%	1,050 €
Total GASTOS	4,000 €				

Nota. Cuadro descriptivo de los gastos del Año 1 de NoMad Fit. Elaboración propia.

Tabla 6

Gastos del año 1

GASTOS														
Alquiler	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	38.400 €
Material	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Seguro	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €
Publicidad	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	3.000 €
Página Web	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	4.200 €
Sueldos	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	36.000 €
Seguridad social	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	1.050 €	12.600 €
GASTOS TOTALES	8.050 €	96.600 €												

Nota. Gastos para el año 1 de NoMad Fit. Elaboración propia.

Sumado a todo lo anterior, a continuación en la tabla 7 se muestran los crecimientos interanuales de los gastos e ingresos según las previsiones establecidas.

Tabla 7

Cuadro de Crecimientos

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Cuota 10 Tokens	30%	25%	20%	10%
Ingresos por Cuota 10 Tokens	30%	25%	20%	10%
CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	5%	10%	10%	10%
Material	5%	10%	10%	10%
Seguro	5%	5%	5%	5%
Publicidad	5%	5%	5%	5%
Página Web	5%	5%	5%	5%
Sueldos	10%	15%	20%	10%
Tasa Crecimiento Ilimitada	1%			

Nota. Cuadro descriptivo del crecimiento de NoMad Fit. Elaboración propia.

Una vez visto y analizado la cuenta de resultados a 5 años, podemos ver como nuestro proyecto es efectuable según el VAN y TIR y que contamos con un plazo de recuperación de 3,74 años. Esto se establece en la tabla 8.

Tabla 8

Cuenta de Resultados 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Cuota 10 Tokens		46.008 €	59.810 €	74.763 €	89.716 €	98.687 €
Ingresos por Cuota 10 Tokens		34.416 €	44.741 €	55.926 €	67.111 €	73.822 €
Ingresos por Gimnasios		16.085 €	8.948 €	11.185 €	13.422 €	14.764 €
INGRESOS TOTALES		96.509 €	113.499 €	141.874 €	170.249 €	187.274 €
GASTOS						
Alquiler		38.400 €	40.320 €	44.352 €	48.787 €	53.666 €
Material		1.200 €	1.260 €	1.386 €	1.525 €	1.677 €
Seguro		1.200 €	1.260 €	1.323 €	1.389 €	1.459 €
Publicidad		3.000 €	3.150 €	3.308 €	3.473 €	3.647 €
Página Web		4.200 €	4.410 €	4.631 €	4.862 €	5.105 €
Sueldos		36.000 €	39.600 €	45.540 €	54.648 €	60.113 €
Seguridad social		12.600 €	13.860 €	15.939 €	19.127 €	21.039 €
GASTOS TOTALES		96.600 €	103.860 €	116.478 €	133.811 €	146.706 €
EBITDA		- 91 €	9.639 €	25.396 €	36.438 €	40.568 €
Amortizaciones		2.667 €	2.667 €	2.667 €	2.667 €	2.667 €
BAII		- 2.758 €	6.973 €	22.730 €	33.772 €	37.902 €
Impuesto s/Beneficio		- 689 €	1.743 €	5.682 €	8.443 €	9.475 €
NOPLAT		- 2.068 €	5.230 €	17.047 €	25.329 €	28.426 €
Amortizaciones		2.667 €	2.667 €	2.667 €	2.667 €	2.667 €
FC Operativo		598 €	7.896 €	19.714 €	27.995 €	31.093 €
CAPEX (inversión)	- 8.000 €			- 8.000 €		
Valor Residual						399.503 €
Flujo Neto de Caja	- 8.000 €	598 €	7.896 €	11.714 €	27.995 €	430.596 €
Plazo Recuperación	1,96				WACC	8,86%
VAN	309.879,81 €		Efectuable		g	1%
TIR	145,08%		Efectuable			
FC Acumulado	- 8.000 €	- 7.402 €	494 €	12.208 €	40.204 €	470.800 €

Nota. Cuenta de resultados a 5 años de NoMad Fit. Elaboración propia.

9. Responsabilidad Social Corporativa:

A la hora de construir una empresa, sobre todo en los tiempos en los que estamos viviendo, consideramos de suma importancia el impacto social y medioambiental que se puede generar. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es cada vez más importante para las empresas, ya que permite que éstas integren prácticas sostenibles en su actividad empresarial y así generar un impacto positivo en el entorno. En este sentido, nuestro plan de RSC busca integrar aspectos de sostenibilidad social, económica y medioambiental, con el objetivo de asegurar un desempeño empresarial sostenible y responsable, siguiendo las ideas propuestas por Tuvsud (2023). El plan propuesto se enfocará en acciones complementarias para realizar una labor social, demostrar una sostenibilidad económica y compromiso con el entorno natural y el buen uso de los recursos. Por ello, buscamos generar un impacto en el que nuestros clientes y colaboradores se identifiquen con nuestros valores y compromiso con la sostenibilidad.

En el ámbito de la sostenibilidad social, nos comprometeremos a realizar aportaciones a la sociedad a través de acciones complementarias que tengan un impacto social positivo. Para esto colaboraremos con organizaciones benéficas que promueven el deporte y la vida saludable, en ocasiones especiales, ofreceremos clases gratuitas en lugares públicos para personas de bajos ingresos o de edad avanzada, y, a su vez, realizaremos actividades para fomentar el bienestar físico y mental de nuestros empleados. Buscaremos colaborar con organizaciones benéficas que trabajen con personas en riesgo de exclusión social, brindando a esas personas la oportunidad de participar en nuestras clases, mientras, estableceremos y seguiremos una política de diversidad e inclusión a la hora de contratar personal, para así garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y promover una cultura de respeto y tolerancia.

Otra iniciativa que podríamos llevar a cabo es ofrecer clases gratuitas a nuestros empleados para fomentar su bienestar físico y mental, como sesiones de yoga o meditación, para así ayudar a nuestros empleados a reducir su estrés y mejorar su calidad de vida.

Nos comprometemos a llevar a cabo clases en fechas especiales, donde los participantes, en lugar de pagar para participar en ella, deberán llevar algo relacionado con la temática de la clase (día de la salud, en contra del hambre, reyes magos, etc.), y posteriormente, todo lo recolectado será donado al grupo del que se trate dicha actividad.

En cuanto a la sostenibilidad económica, buscaremos tener una gestión financiera responsable y sostenible. Nuestra empresa se asegurará de cumplir con sus obligaciones fiscales y tributarias, y de ofrecer salarios y beneficios justos para nuestros empleados. Además, Nomad Fit buscará trabajar con proveedores que sigan prácticas sostenibles y éticas en sus actividades comerciales, algo que tendremos muy en cuenta a la hora de elegir y alquilar el espacio en el que realizaremos nuestra actividad. Los materiales que utilicemos para impartir nuestras clases, buscaremos que sean de proveedores locales, y fabricados con materiales sostenibles. Gracias a que los materiales que utilizaremos para nuestras clases son de poco peso y tamaño, estos serán fáciles de transportar y almacenar, por lo que en principio, no necesitaremos contratar servicios de transporte ni almacenamiento externo, lo que nos permitirá reducir nuestros costes de transporte y a su vez, minimizar nuestra huella de carbono.

En el punto anterior hemos mencionado algunos aspectos relacionados a la sostenibilidad medioambiental. Estaremos comprometidos a minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones, como hemos mencionado anteriormente, buscaremos obtener materiales de alta calidad, pero priorizando que los mismos sean ligeros, para que sean fáciles de transportar, y que tengan un bajo impacto ambiental en su producción. Buscaremos que nuestro material deportivo esté fabricado con materiales reciclados y que sean biodegradables. También vamos a promover el reciclaje y la reutilización de materiales. Como no necesitaremos el uso de un almacén ni la adquisición de oficinas ni un espacio físico fijo, no tendremos ese consumo eléctrico, por lo que nuestro impacto medioambiental será mínimo.

Adicionalmente, de forma ocasional, realizaremos clases en parques o espacios abiertos como bosques, por ejemplo, que sean de fácil acceso en bicicleta o

transporte público, promoviendo el uso de los mismos, u ofreciendo desplazamiento colectivo en medios de transporte eléctricos, para no emitir gases de efecto invernadero. En estas clases, adicionalmente a la actividad física, se realizarán acciones que ayuden a mejorar el medio ambiente, cómo pueden ser plantaciones de árboles, recolección de basura y reciclaje de la misma, restauración de ecosistemas naturales, entre otros.

Siguiendo la misma dinámica expuesta en el apartado de sostenibilidad social, se seleccionarán fechas importantes del calendario ambiental (Anexo VIII), basándonos en las fechas expuestas por el Instituto Superior del Medio Ambiente (2023), para realizar clases o acciones especiales que contribuyan a la solución de dicho problema.

En conclusión, es nuestro deber elaborar y cumplir con un plan de Responsabilidad Social Corporativa sólido y coherente que nos permita generar un impacto positivo en el entorno. Podemos enfocarnos en acciones como donaciones a organizaciones sin fines de lucro, la promoción de estilos de vida saludables y la colaboración con comunidades locales para fomentar la actividad física y la integración social, así como la conservación y mejora del medio ambiente. Además, debemos implementar medidas para mejorar nuestra sostenibilidad económica, como el establecimiento de relaciones comerciales justas con proveedores y la optimización de procesos internos. Por último, debemos comprometernos con prácticas sostenibles que minimicen nuestro impacto ambiental, como el uso de materiales ecológicos, la adopción de medidas de eficiencia energética y la promoción y concientización sobre la importancia y el cuidado del medio ambiente. Con este enfoque integral y proactivo, podemos no solo contribuir a la construcción de un mundo más sostenible, sino también diferenciarnos como una empresa socialmente responsable y comprometida con su entorno.

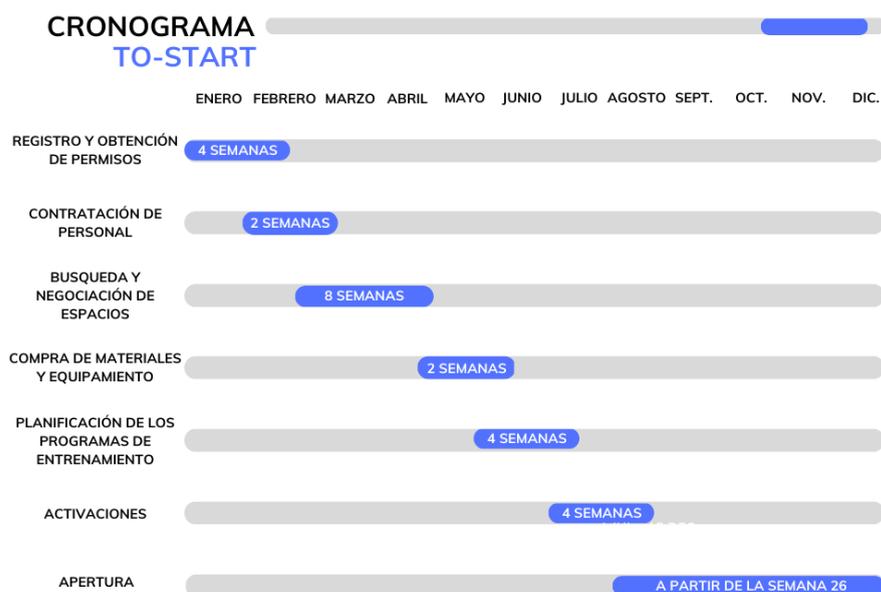
10. Cronograma (To- Start):

El siguiente cronograma, elaborado utilizando el Diagrama de Gantt, tiene como objetivo mostrar las acciones necesarias para el lanzamiento de nuestra empresa.

Esta herramienta es útil para planificar y gestionar el proyecto de manera eficiente, estableciendo plazos y duraciones para cada tarea. En él, se pueden observar las actividades a realizar, su orden y tiempo estimado de ejecución, lo que nos permitirá mantener un control riguroso del proyecto y asegurar que se cumplan los plazos previstos, cómo expone Atlassian (2023). Esto se presenta en la figura 11.

Figura 11.

Diagrama de Gantt (Cronograma).



Nota. Cronograma de NoMad Fit a través del diagrama de Gantt. Elaboración propia.

El cronograma presentado es una guía útil para asegurar el éxito del proyecto y garantizar que todos los procesos y tareas se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva, cómo describe Talbert (2022). A la hora de realizar las tareas, es importante tener en cuenta que este es un plan dinámico, cuyos plazos son orientativos y de referencia, por lo que no siempre saldrán de la manera prevista, es por ello que el mismo se debe ir actualizando y ajustando según se vayan presentando cambios. La gestión adecuada de este cronograma nos permitirá llevar a cabo la apertura de nuestra empresa en los tiempos establecidos, cumpliendo con los objetivos y expectativas planteados.

11. Conclusiones:

Después de analizar todo el trabajo anterior, podemos observar como NoMad Fit (S.L) no es solo una empresa viable e innovadora, sino también socialmente responsable, la cual junta lo mejor de dos mundos, ocio y deporte, de la increíble ciudad de Madrid que después de analizar el entorno de la misma, mediante nuestro PEST y el análisis del entorno de la empresa es la mejor ciudad donde nuestra empresa pueda desarrollarse.

NoMad Fit contará con clases de Fitness Funcional, Pérdida de Peso y HIIT, impartida por 2 entrenadores con sus debidas documentaciones para poder impartir la clase. Se eligieron estas clases ya que son modalidades dentro del top 10 de actividades Fitness en España y top 15 en el ámbito internacional, sumandole a esto vamos a un target de usuarios los cuales buscan este tipo de actividades innovadores, los cuales son fáciles de alcanzar gracias a la tecnología de hoy en día y a nuestras redes sociales con publicaciones diseñadas para ese público, también mediante activaciones nos daremos a conocer más. Una vez visto eso cabe destacar que contamos con un buen plazo de recuperación de nuestra inversión.

12. Referencias Bibliográficas:

Anuario 2022 - Fundación COTEC para la Innovación. (n.d.). Fundación Cotec.

Retrieved May 10, 2023, from

<https://cotec.es/observacion/anuario-2022/ae093166-9066-7f5d-1918-8ea16d3429af>

Asesoría Iberanfico. (2019, February 11). *¿Cómo Crear una Sociedad Limitada y Qué Trámites Llevar a Cabo?* Asesoría y gestión en Zaragoza | Iberanfico.

Retrieved May 9, 2023, from

<https://anfico.es/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Calvo, J. A. (2022, November 4). *¿Qué es y cómo elaborar un plan de operaciones?*

Holded. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones>

Cronograma de actividades: qué es y cómo crearlo en 7 pasos [2022] • Asana.

(2022, September 13). Asana. Retrieved May 14, 2023, from

<https://asana.com/es/resources/create-project-management-timeline-template>

Desempleo de España 2023. (n.d.). Datosmacro.com. Retrieved May 14, 2023, from

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

Encuesta de Hábitos Deportivos 2022. Síntesis de resultados. (n.d.). Ministerio de

Cultura y Deporte. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:a0d86713-ef86-428a-9a73-845ca2b0d213/encuesta-de-habitos-deportivos-2022-sintesis-de-resultados.pdf>

Fechas más importantes para el Medio Ambiente 2023. (2023, January 31). Instituto

Superior del Medio Ambiente. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.ismedioambiente.com/calendario-medio-ambiente-2023/>

IAB Spain presenta el Estudio de Redes Sociales 2023. (2023, May 10). IAB Spain.

Retrieved May 14, 2023, from

<https://iabspain.es/iab-spain-presenta-el-estudio-de-redes-sociales-2023/>

Los 9 mejores software de gestión de equipos deportivos para gestionar tu equipo.

(2023, May 3). Geekflare. Retrieved May 14, 2023, from

<https://geekflare.com/es/best-sports-team-management-software/>

Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM. (2022, April 28). UNIR. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-empresa/>

Meardon, E. (n.d.). *Diagramas de Gantt.* Atlassian. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>

Monforte, E. (2022, May 20). *Sociedad limitada: requisitos y pasos para crear una SL en España* | Camerfirma. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.camerfirma.com/sociedad-limitada-requisitos-y-pasos-para-crear-una-sl-en-espana/>

PIB de España - Producto Interior Bruto 2023. (n.d.). Datosmacro.com. Retrieved May 14, 2023, from <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Plan de Sostenibilidad para empresas | TÜV SÜD. (n.d.). TÜV SÜD. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.tuvsud.com/es-es/servicios/sostenibilidad/soluciones-sostenibilidad-buen-gobierno/plan-sostenibilidad>

Polo Moya, D. (2022). *¿Cómo se beneficia la empresa? Seguridad social: ¿cómo se beneficia la empresa?* Gestionar Fácil. Retrieved May 14, 2023, from

<https://www.gestionar-facil.com/seguridad-social/>

Pursell, S. (2021, June 17). *¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* Blog de HubSpot. Retrieved May 14, 2023, from <https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos>

¿Qué es el mapa de procesos de la organización? | Conexión ESAN. (n.d.). ESAN. Retrieved May 14, 2023, from <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>

Tuesday Parties Madrid | Events, Bottle Service & Guest Lists. (2023). Nightlife Madrid. Retrieved May 14, 2023, from <https://nightlifemadrid.com/parties-madrid/tuesday/>

Vista de Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2022 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2022). (n.d.). RECyT. Retrieved May 14, 2023, from <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/91036/67539>

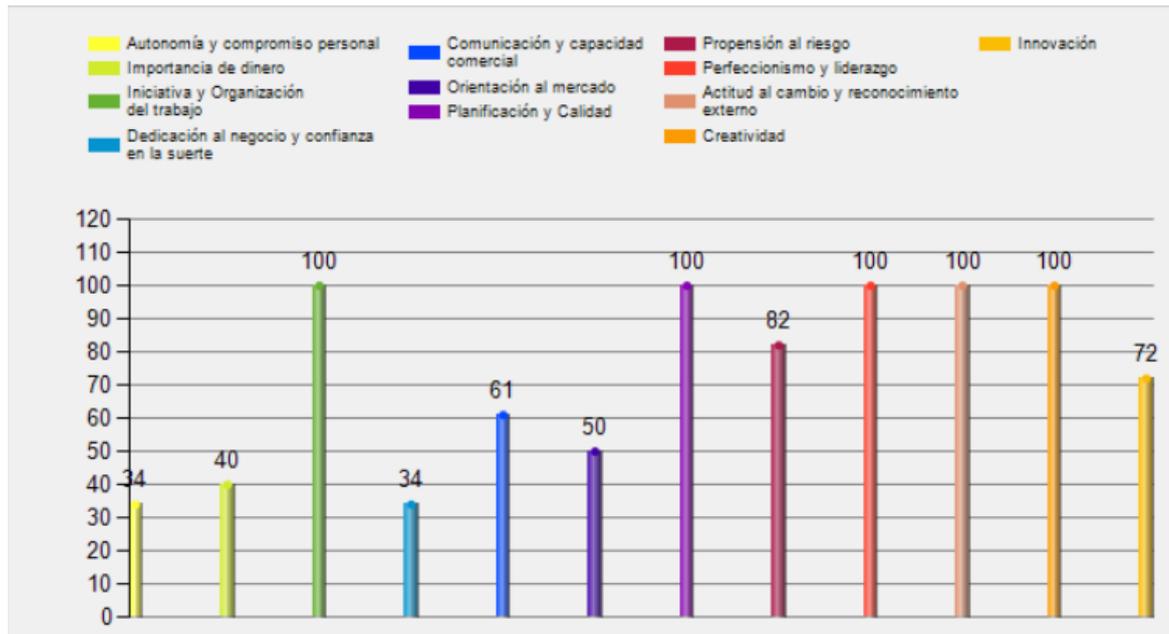
13. Anexos:

13.1. Anexo I: Autodiagnósticos de actitudes emprendedoras.

A continuación en las figuras A-1.1. y A-1.2.

Figura A-1.1.

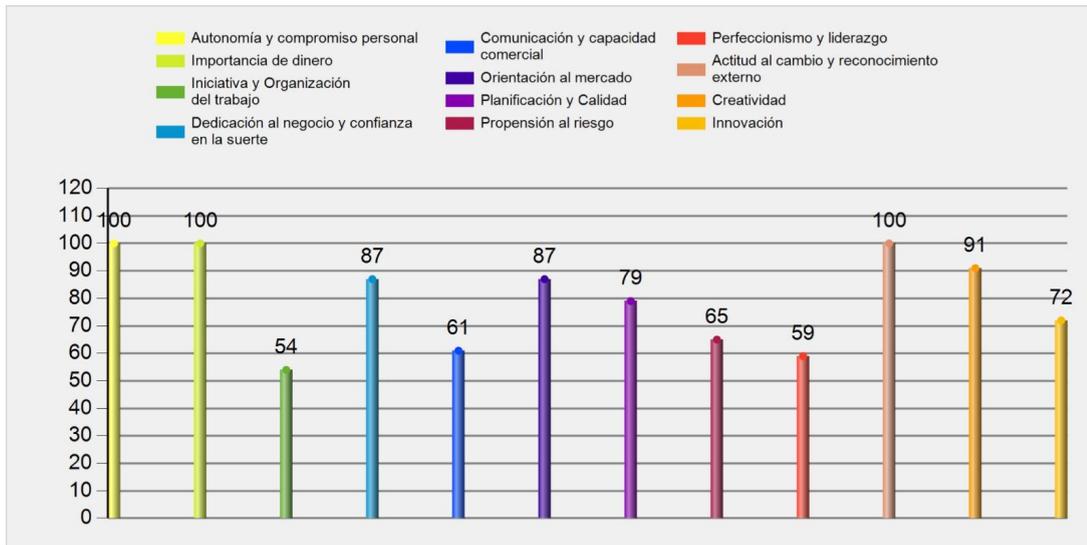
Autodiagnóstico Gerardo



Nota. Resultado del “Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras” de Gerardo Batiza. Extraído de la Dirección General de Industria y de la PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

Figura A-1.2.

Autodiagnóstico Federico



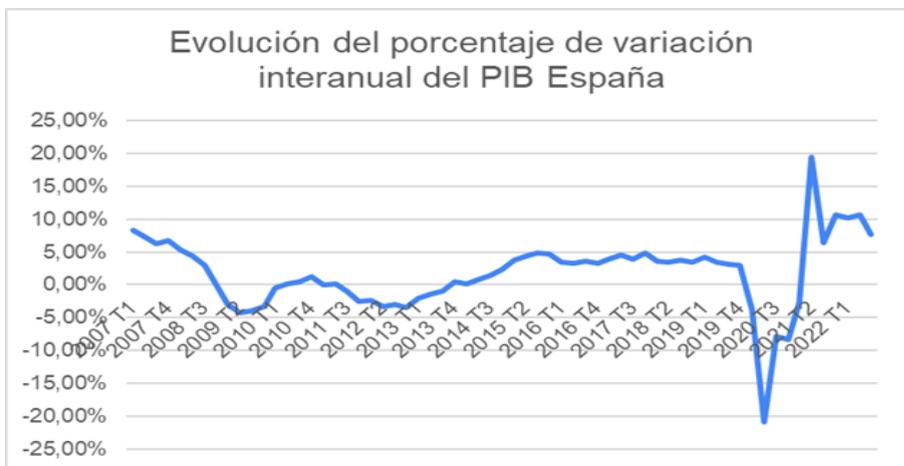
Nota. Resultado del “Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras” de Federico Díaz. Extraído de la Dirección General de Industria y de la PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

13.2. Anexo II: Variación interanual del PIB de España:

En la figura A-2.1. se muestra la evolución de la variación interanual del PIB de España.

Figura A-2.1.

Evolución del porcentaje de variación interanual del PIB de España.



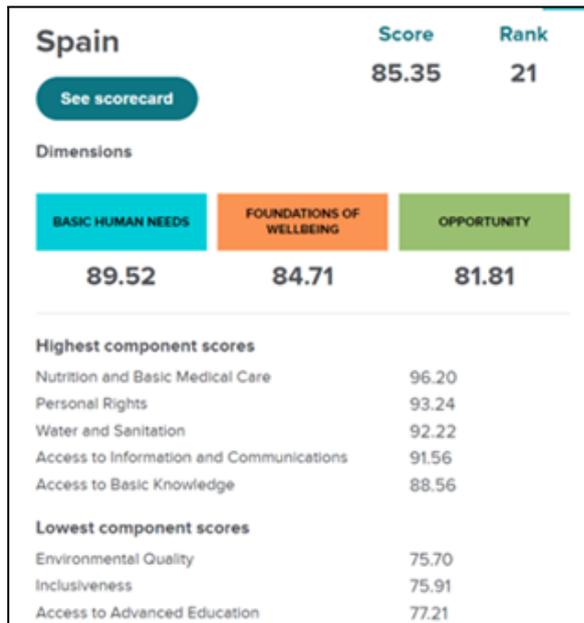
Nota. Gráfica de la evolución del porcentaje de variación interanual del PIB en España. Elaboración propia.

13.3. Anexo III: ScoreBoard Índice de progreso social de España :

En la figura A-3.1. Se muestra el resultado obtenido en el índice de progreso social de España.

Figura A-3.1.

ScoreBoard Índice de progreso social de España.



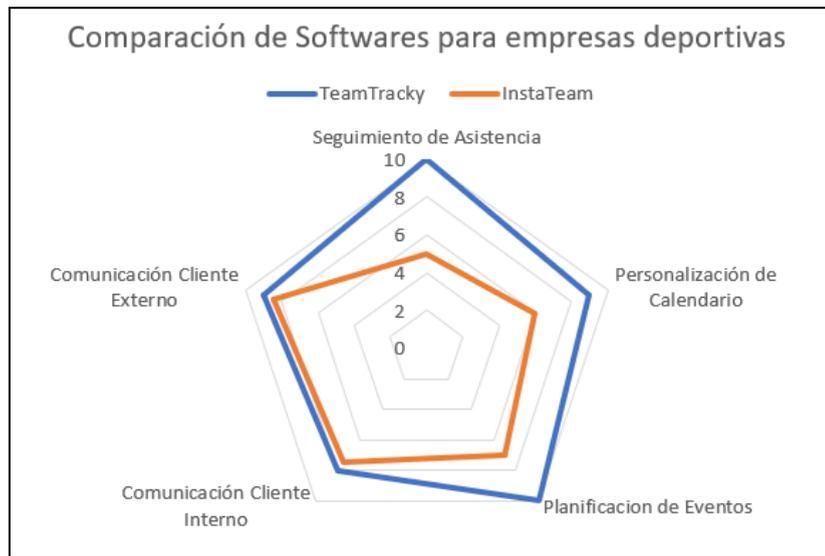
Nota. Figura con los indicadores y valores obtenidos por España en el IPS; colores: rojo = desempeño es pobre, amarillo = similar y azul = encima del resto. Deloitte (2023).

13.4. Anexo IV: Comparación de softwares para empresas:

En la figura A-4.1. se muestra la comparación de Softwares para empresas deportivas.

Figura A-4.1.

Comparación de softwares para empresas



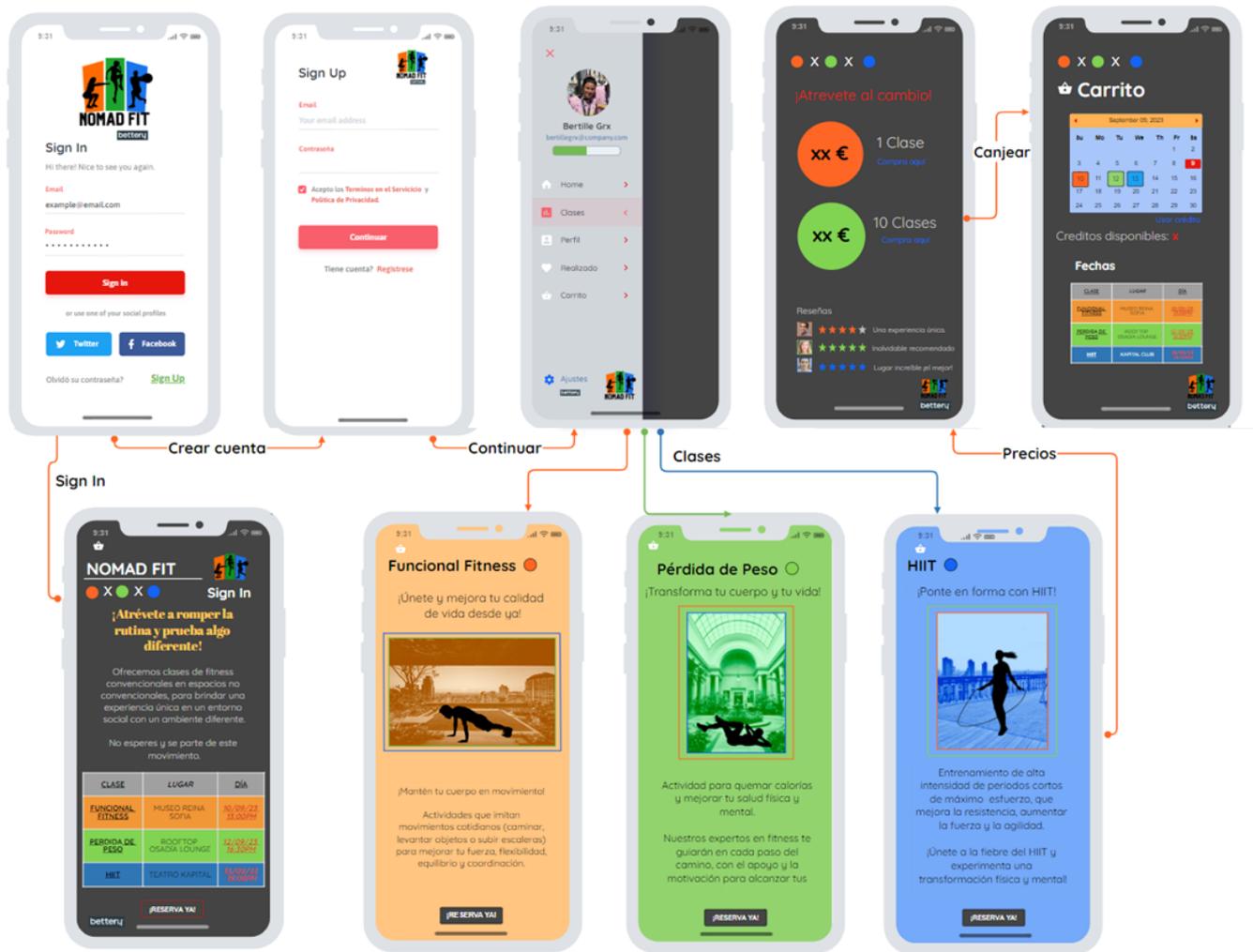
Nota. Comparación de aspectos relevantes de los 2 mejores softwares deportivos para nuestra empresa. Elaboración propia con datos extraídos de Geekflare (2023).

13.5. Anexo V: Página Web:

En la figura A-4.1. se muestra los diferentes portales y acciones que se realizarán en la página web

Figura A-5.1.

Página web de NoMad Fit



Nota. Visualización y acciones dentro de la página web. Elaboración mediante App Moqups.

13.6. Anexo VI: Buyer Personas:

En la figura A-6.1. y A-6.2. se describen nuestros buyer personas.

Figura A-6.1.

Buyer persona negocio enfocado a clientes individuales.



Nota. Buyer persona cliente B2C. Elaboración propia con plantilla de HubSpot

Figura A-6.2.

Buyer persona negocio enfocado a clientes empresariales.

 <p>Nombre Pierre Ferreira</p> <p>Puesto Director</p> <p>Edad Entre 25 y 34 años</p> <p>Nivel de educación más alto Licenciatura</p> <p>Redes sociales</p>  <p>Industria Fitness y Wellness</p> <p>Tamaño de la organización Entre 11 y 50 empleados</p>	<p>Su trabajo se mide en función de</p> <ul style="list-style-type: none"> Productividad del Centro 	<p>Metas u objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Captar nuevos clientes Mejorar el servicio
	<p>Responsabilidades laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> Explotación del centro Colaboraciones Creatividad 	<p>Dificultades principales</p> <ul style="list-style-type: none"> Relaciones y comunicaciones con el cliente Gestión de proyectos y falta de organización
	<p>Canal favorito de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Teléfono Correo electrónico Mensajes de texto Redes sociales 	<p>Herramientas que necesita para trabajar</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de gestión de contenido Correo electrónico Gestión de proyectos Redes sociales

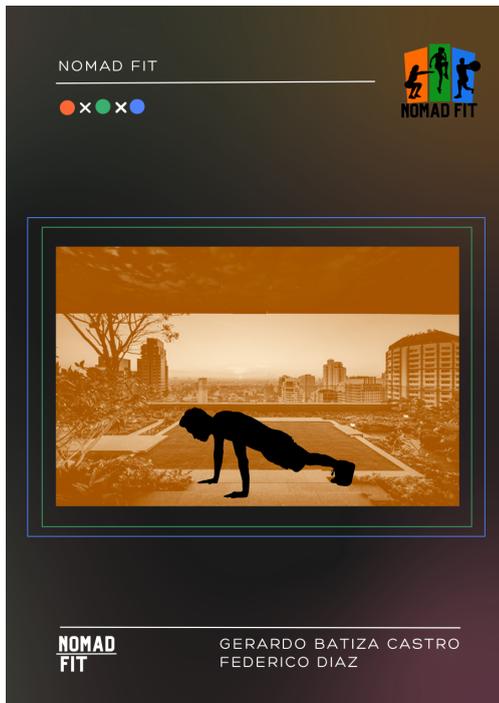
Nota. Buyer persona cliente B2B. Elaboración propia con plantilla de HubSpot

13.7. Anexo VII: Publicaciones en Redes Sociales:

En la figura A-7.1., A-7.2. y A-7.3. se muestran nuestras publicaciones para las redes sociales.

Figura A-7.1.

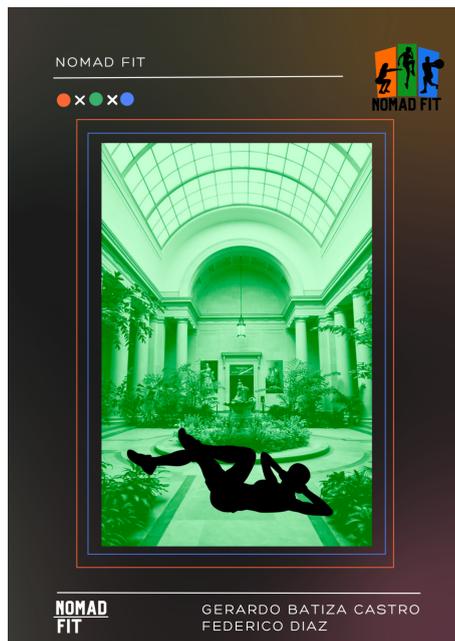
Publicación clase “Fitness Funcional” en redes sociales.



Nota: Ejemplo de publicación clase “Fitness Funcional” en redes sociales.
Elaboración propia mediante Canva y Photoshop.

Figura A-7.2.

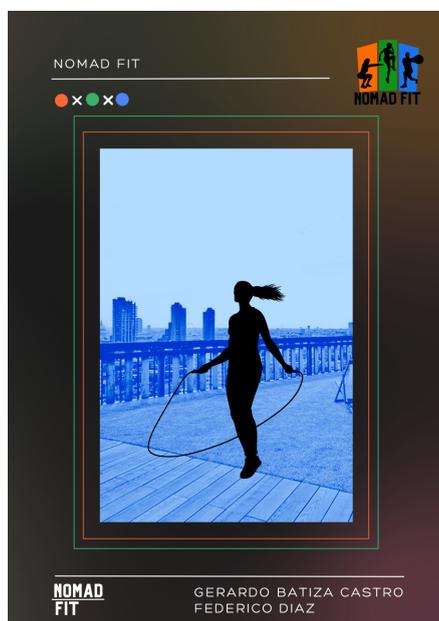
Publicación clase “Pérdida de Peso” en redes sociales.



Nota: Ejemplo de publicación clase “Pérdida de Peso” en redes sociales. Elaboración propia mediante Canva y Photoshop.

Figura A-7.3.

Publicación clase “HIIT” en redes sociales



Nota: Ejemplo de publicación clase “HIIT” en redes sociales. Elaboración propia mediante Canva y Photoshop.

13.8. Anexo VIII: Calendario Ambiental 2023:

En la figura A-8.1. Se muestra el Calendario Ambiental 2023 mensualmente.

Figura A-8.1.

Calendario Ambiental 2023.



Nota. Calendario Ambiental 2023. Sacado del Instituto Superior del Medio Ambiente (ISM)