



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO

BODYHSARE

Autor: Juan Picón Torralba

5º E3-D

Plan de negocio

Tutora: Antonio Rúa Vieites

Madrid
Abril 2018

Juan
Picón
Torralba

Plan de negocio BODYSHARE



Resumen

Bodyshare es una aplicación para smartphones que sirve para conectar aquellas personas que desean disfrutar de la experiencia de un entrenamiento personalizado low cost con aquellas personas que practican las rutinas de ejercicio en las que los usuarios están interesados de manera habitual pero no son profesionales. Esta aplicación supone una ventaja tanto para el usuario como para el entrenador, el usuario puede disfrutar de un entrenamiento personal ahorrándose una cantidad considerable de dinero si lo comparamos con la oferta actual y el entrenador obtiene una renta por algo que normalmente haría de forma gratuita. Además de las ventajas económicas que esta aplicación proporciona, Bodyshare es una plataforma colaborativa que logra convertir la rutina de ejercicio en un acto social, provocando que los usuarios y entrenadores se diviertan mientras realizan ejercicio.

A día de hoy existen dos fenómenos que favorecen el desarrollo de plataformas como la nuestra. En primer lugar, la introducción de la economía colaborativa en nuestra sociedad ha demostrado que el mercado ya no necesita intermediarios para realizar determinadas actividades. En segundo lugar, tras años analizando los beneficios mentales y físicos que hacer ejercicio tiene sobre el cuerpo y la mente, las personas cada vez buscan hacer más deporte y llevar un estilo de vida más saludable.

Para analizar la viabilidad de nuestro negocio llevaremos a cabo un análisis dividido en dos partes. En primer lugar, analizaremos el modelo de negocio de Bodyshare utilizando el Business Model Canvas como herramienta y en base a eso crearemos una estrategia de negocio. Finalmente, realizaremos un estudio económico financiero de nuestra compañía basándonos en las proyecciones creadas a partir de la encuesta que compartiremos.

Abstract

Bodyshare is an app designed for smartphones that connects those who want to experience a low cost personal training session with those who practice the workouts in which users are interested on a regular basis without being professional trainers. This app is beneficial for both users and trainers, the user enjoys a personal training saving a considerable amount of money and the trainer obtains revenue for activity, which he normally carries out for free. In addition to the monetary benefits, Bodyshare is a collaborative platform that turns the work out into a social act, allowing trainers and users to have fun while working out.

Nowadays two events justify the existence of platforms like Bodyshare. On one hand, the raise of the sharing economy in our society, which is a sign that the market no longer needs intermediaries for completing certain transactions. On the other hand, after years studying the physical and psychological benefits exercise has on humans, people now try to do the most exercise as possible and to have the healthiest possible lifestyle.

In order to analyze the viability of our business we will divide our study in two main areas. The first area will be our business model, for which we will use the Business Model Canvas as our main tool, on the grounds of the canvas we will design our business strategy. Finally, we will analyze the financial and economic viability of our company based on the projections created after the survey we will conduct

PALABRAS CLAVE

1. APP: aplicación móvil
2. EBITDA: Earnings before interest and taxes and depreciation
3. EBIT: Earnings Before Interest and Taxes
4. EBT: Earnings Before Taxes
5. CAPEX: Capital Expenditure
6. WACC: Weighted Average Cost of Capital
7. DCF: Discounted Cash Flow
8. FCF: Free Cash Flow
9. WCR: Working Capital Requirement
10. NOPAT: Net Operating Profit After Taxes
11. Ke: Cost of equity
12. Kd: Cost of debt
13. EV: Enterprise Value
14. ND: Net Debt
15. MVE: Market Value of Equity
16. PER: Price to Earnings Ratio

ÍNDICE GENERAL

1.- Presentación de Proyecto	1
1.1 Descripción de la idea de negocio.....	1
2. Estudio de mercado	2
2.1 Tres tendencias actuales	2
2.2 La economía colaborativa	5
2.3 La economía colaborativa en España.....	7
2.4 El negocio del fitness.....	10
3. Estrategia.....	13
3.1 Análisis estratégico: DAFO	13
3.2 Análisis de Competidores	19
3.2.1. ENTRENARME	19
3.2.2. FREELETICS	21
4. Modelo de Negocio.....	22
4.1 Asociaciones	22
4.2 Segmento.....	23
4.3 Actividades	34
4.4 Recursos Clave	34
4.5 Cost Structure:	38
4.6 Revenue Stream:.....	40
4.7 Relaciones con los clientes	41
4.8 Canales	42
4.9 Proposición de valor.....	43
5. Plan económico financiero	43
5.1 Inversiones en Inmovilizado Material.....	44
5.2 Inversiones en Inmovilizado Intangible	47
5.3 Activo no corriente	49
5.4 Activo Corriente:	49
5.5 Cuenta de pérdidas y ganancias	50
5.6 Pasivo	55
5.7 Patrimonio Neto	55
5.7.1 Presentación de los socios.....	56
5.7.2 Ampliaciones de capital	57
5.8 Pasivo corriente	60
5.9 Pasivo no corriente	60
6. VALORACIÓN	61
7. LIMITACIONES.....	64

8. CONCLUSIÓN.....	65
9. BIBLIOGRAFÍA.....	67
10. ANEXOS.....	70
10.1 Anexo I: Business model canvas	70
10.2 Anexo II: ENCUESTA	71
10.3 Anexo III: BALANCE 2018.....	76
10.4 Anexo IV: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE 2018 (MESES).....	77
10.5 Anexo V: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECCIONES A 3 AÑOS	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

1. Análisis DAFO.....	13
2. <i>Do anywhere work out</i>	18
3. Primera Pregunta.....	24
4. Segunda Pregunta.....	25
5. Tercera Pregunta.....	26
6. Quinta Pregunta.....	27
7. Sexta Pregunta.....	27
8. Tabla Primera Calificación.....	28
9. Interés 1.....	29
10. Tabla Segunda Calificación.....	30
11. Interés 2.....	30
12. Tabla Tercera Calificación	31
13. Interés 3.....	31
14. Externalización.....	40
15. Estructura de costes.....	40
16. Revenue Stream	41
17. Inmovilizado Material.....	44
18. Cuadro de amortización	46
19. Inversiones en Inmovilizado Intangible.....	47
20. Tasas Propiedad Industrial.....	48
21. Activo No Corriente.....	49
22. Estado de Flujos de Caja	50
23. Cuenta de PYG.....	51
24. Patrimonio Neto	55
25. Venture Capital Method 1	58
26. Venture Capital Method 2	59
27. Pasivo corriente.....	60
28. Pasivo no corriente.....	61
29. DCF.....	62
30. WACC.....	64
31. Final valuation.....	65

1.- Presentación de Proyecto

1.1 Descripción de la idea de negocio

¿Qué es Bodyshare?

Bodyshare es una plataforma colaborativa que conecta personas que buscan realizar un entrenamiento personalizado, con personas que realizan ejercicio de manera regular, conocen diversos programas de entrenamiento y están dispuestos a enseñárselos al cliente y a realizarlos con él. Con Bodyshare, el cliente logra ahorrar una cantidad sustancial de dinero comparado con un entrenamiento personal brindado por un profesional y el entrenador logra obtener un beneficio económico por algo que normalmente haría de manera gratuita.

¿Cómo funciona?

1. Seleccionas el **radio** en el que estás dispuesto a desplazarte para realizar el ejercicio
2. Seleccionas el **tipo de entrenamiento** en función de diferentes categorías: grupos musculares (tren superior, tren inferior..), estilos de entrenamiento (funcional, fuerza, cardio, tabata, cross fit...) o incluso determinados deportes (muay thai, boxeo, kick boxing..)
3. En ese radio aparecen los distintos entrenadores que están disponibles y que cumplen tus requerimientos. Cuando seleccionas un entrenador tocando su foto, aparece información relevante sobre él: edad, sexo, especialidades deportivas y una media de las valoraciones que ha ido recibiendo de sus clientes. Además, se permite la posibilidad de colgar fotos de entrenamientos, siempre con el consentimiento de tus clientes.
4. Se abre un chat con el entrenador en el que te ofrece sus precios (por sesión o por bono de sesiones)

5. Aceptas el precio y escoges dónde realizar el entrenamiento, esta localización debe ser aceptada por el entrenador.
6. Realizas el entrenamiento junto a tu entrenador, ambos presionáis el botón COMENZAR, en la app.
7. Finalizado el entrenamiento, tanto el entrenador como tú pulsáis el botón FINALIZAR, en la app. Una vez finalizado recibirás un código que el entrenador deberá introducir en el teléfono para poder cobrarte.
8. Aparecerá la opción de valorar la experiencia con el entrenador de 1 a 5 estrellas y de escribir una reseña.

2. Estudio de mercado

2.1 Tres tendencias actuales

Existen tres fenómenos fundamentales para el éxito de nuestra idea de negocio, estos elementos están presentes en nuestra sociedad actual, algunos se derivan de la naturaleza misma del ser humano y otros se han ido creando con la evolución del mismo.

En primer lugar, tal y como dijo Aristóteles “*el hombre es un ser social por naturaleza*”, esta faceta del hombre se ha ido desarrollando de manera exponencial a lo largo de nuestra historia. Hoy en día, esta faceta del ser humano ha llegado a su máximo esplendor gracias a las redes sociales, constituyendo así una sociedad en la que los seres humanos están totalmente conectados entre sí.

En un análisis llevado a cabo por Statista se analizó el número de personas que disponían de un perfil en una red social desde 2008 hasta 2017, en 2008 el porcentaje de perfiles era de un 24% mientras que en 2017 el porcentaje llegó hasta el 81% de la población, implicando un crecimiento del 285% en el período observado (Statista, 2017).

Un estudio realizado por el profesor Christakis de la universidad de Yale mostró unos datos realmente interesantes sobre las llamadas “redes sociales”. El primero de ellos es

que la forma en la que los seres humanos construimos nuestras relaciones, que dan origen a las redes sociales, está determinado en nuestra genética, en concreto “el 46% de la variación en cuántos amigos tienes está explicado en tus genes” y “el 47% de la variación en si nuestros amigos se conocen entre sí se atribuye a nuestros genes”, en conclusión, nuestros genes no solo determinan cuántos amigos tenemos, sino que además sirven para predecir cómo serán las conexiones entre ellos. Por último, es importante destacar la influencia que tienen nuestras conexiones en nuestra vida, el estudio llevado a cabo por el profesor llegó a demostrar que el comportamiento de los amigos de nuestros amigos (*second degree of influence*) sirve como método de predicción de nuestro propio comportamiento. Esta teoría fue aplicada en el campo de la obesidad y se demostró que una persona con un amigo (*first degree of influence*) obeso incrementa su riesgo de serlo en un 45% y si los amigos de sus amigos son obesos (*second degree of influence*) tu riesgo de obesidad incrementa un 25% y si los amigos de los amigos de tus amigos, gente que seguramente no conozcas (*third degree of influence*) son obesos, tu riesgo de obesidad se incrementa en un 10% (A. Christakis, 2016). El estudio del profesor Christakis demuestra que existe una relación importante entre las relaciones sociales y la práctica de ejercicio, aprovecharemos esta conexión para generar una cadena entre individuos que ayude a mejorar la calidad de vida de las personas.

En segundo lugar, la evolución de los seres humanos ha traído consigo otro elemento fundamental en nuestro desarrollo: la tecnología. Gracias a la economía colaborativa, los seres humanos hemos encontrado la manera de prescindir de cualquier tipo de intermediario a la hora de satisfacer nuestras necesidades. En términos económicos, la colaborativa ha supuesto un cambio rotundo de paradigma, paradójicamente, la introducción de esta nueva tecnología ha supuesto una vuelta a un sistema anterior de hacer negocios, el trueque. Este sistema de intercambio permite maximizar el valor de los activos en manos de los intercambiadores, minimizando el valor del intermediario que pasa a automatizarse a través de un software y facilita el comercio favoreciendo el desarrollo económico.

Por último, la sociedad actual tiende cada vez más hacia un estilo de vida saludable, prueba de ello es que la esperanza de vida aumenta progresivamente con el paso de los

años (The Lancet, 2012). Esto se debe a un gran número de factores y uno fundamental es el ejercicio físico. La correlación entre estas dos variables se basa en dos factores. Por un lado, los beneficios físicos: reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares, aumento de la fortaleza de los músculos y huesos con la consecuente disminución de la probabilidad de padecer osteoporosis (Medicine & Science in Sports & Exercise, 1998). Por otro lado, los beneficios psicológicos: mejora en el mantenimiento de nuestra capacidad cognitiva y aumento de la generación de endorfinas disminuyendo el riesgo de padecer enfermedades tan graves como la depresión (Cooney G., Dwan K, Mead G, 2014).

Nuestra idea de negocio supone una combinación de estos tres elementos en una app. Bodyshare consiste en la creación de una plataforma online para poner en contacto a personas que buscan realizar un entrenamiento personalizado low cost con aquellas personas que, a pesar de no ser entrenadores personales profesionales, están capacitados para organizar una sesión de entrenamiento personalizada que satisfaga las necesidades de los usuarios.

- Bodyshare social: esta plataforma consistirá en una red social en la que tanto entrenadores como usuarios podrán ponerse en contacto entre sí, intercambiar opiniones y organizar encuentros para poder llevar a cabo el servicio. Además, tras finalizar los entrenamientos, aparecerá la opción de valorar en una escala de 1 a 5 la calidad del servicio prestado, existiendo la opción de escribir comentarios en el perfil del entrenador accesibles a cualquiera que desee leerlos antes de contratar el servicio. De esta forma, la aplicación no solo ofrecerá un sistema para conectar oferta y la demanda, sino que, mediante su sistema de rating, tendrá un sistema de retroalimentación garantizando el buen funcionamiento de la misma.
- Bodyshare y la tecnología: la plataforma adaptará una serie de avances tecnológicos desarrollados por otras aplicaciones de éxito mundial como Tinder o Bla Bla Car. El hecho de que la tecnología haya sido desarrollada previamente facilitará el proceso y reducirá los costes. Algunos elementos que utilizaremos son: el sistema de geolocalización utilizado por Tinder para encontrar parejas mediante la determinación de un radio de distancia que el cliente esté dispuesto

a recorrer para realizar el entrenamiento. El sistema de pagos empleado por Bla Bla Car, mediante este sistema lograremos una agilización de los pagos sin necesidad de tener dinero en efectivo en las transacciones y además lograremos garantizar la seguridad en los mismos mediante la introducción de un código imprescindible para que se produzca la transferencia.

- Bodyshare lifestyle: creando una plataforma que permite hacer ejercicio de manera fácil, barata y dinámica generará en los usuarios un hábito que les ayudará a sentirse mejor y a realizar tareas de la vida cotidiana que requieren esfuerzo mental y físico de manera más llevadera.

Nos dirigimos hacia una desintermediación, en la cual la oferta y demanda se conectan gracias a los algoritmos que la tecnología nos proporciona. Estos algoritmos consiguen encontrar esa situación de equilibrio teórico que siempre nos han enseñado en economía, logrando una situación de división equitativa del beneficio del comercio corrigiendo los desajustes provocados por el capitalismo (Heylighen F., 2016).

En conclusión, Bodyshare es una aplicación que conecta a aquellos que quieren hacer deporte y mejorar su forma física, con aquellas personas que, a pesar de no ser profesionales, pueden satisfacer sus necesidades. El sistema empleado para conectar a estos dos agentes, se basa en la teoría del equilibrio económico, en consecuencia, el precio es el resultado de unir la oferta y la demanda. Esto solo se consigue, a través de un algoritmo que engloba todas las variables significativas en nuestro servicio para determinar el precio, el cual será diferente en cada caso, pues cada cliente tiene unas circunstancias y unas preferencias específicas.

2.2 La economía colaborativa

Uno de los sectores que más se ha visto afectado por este cambio es el bancario. En primer lugar, gracias al crowdfunding, el concepto de préstamo bancario se ha visto realmente modificado, creando plataformas como Kickstarter en las que simplemente poner una idea sirve como garantía suficiente para obtener financiación. (Schwienbacher, Armin and Larralde, Benjamin; 2010)

En segundo lugar, gracias al Blockchain se ha cambiado la manera en la que el dinero se mueve entre distintos puntos, con el sistema tradicional para que una transacción que implicara movimiento de capital entre dos agentes, se requería la validación del banco, ahora con el sistema de los nodos, ese valor añadido por la validación que los bancos ofrecían ha sido sustituido por la validación proporcionada por la red de ordenadores (Mckinsey, 2017).

El futuro que nos depara arroja una triste realidad: debido al progreso de las tecnologías, avanzamos hacia un futuro en el que cada vez van a existir menos puestos de trabajo (FRMSMadrid - Entrevista a Gonzalo Carnero: La economía colaborativa, 2016). Lo que permiten las plataformas de economía colaborativa es que las personas puedan tener fuentes alternativas de renta, en concreto Bodyshare permite a los entrenadores ganar dinero por un acto que realizan de manera gratuita habitualmente y a los usuarios ahorrar dinero en algo que suelen hacer en un gimnasio o incluso mejor, introducirles en un hábito saludable que por diferentes motivos no realizan o realizan menos de lo que deberían (FRMSMadrid - Entrevista a Gonzalo Carnero: La economía colaborativa, 2016).

Como ya hemos podido observar con los diferentes escándalos que han sucedido con plataformas como Uber en el sector del transporte o Airbnb en el sector del alojamiento, tanto el regulador como la fuerza de trabajo precedente a la economía colaborativa han presentado oposición al cambio. Sin embargo, conforme avanza el tiempo, la mentalidad cambia y con ella la regulación, este cambio de paradigma se debe a que las personas empiezan a darse cuenta de los múltiples beneficios que presenta la economía colaborativa. Con la progresiva disminución de la renta convencional por el avance de la tecnología debemos facilitar esta transición a la economía colaborativa para evitar posibles desequilibrios (Deloitte, 2017)

2.3 La economía colaborativa en España

La economía colaborativa es algo realmente difícil de medir, esto se debe a que muchas veces el acceso al tráfico real de los usuarios de las plataformas de economía colaborativa es limitado y a que es difícil encontrar una definición cerrada de economía colaborativa (Sharing Madrid 2017 - "España y la economía colaborativa en cifras", 2017). Esta indefinición hace que normalmente se confundan plataformas de economía colaborativa como Bla Bla Car con servicios de transporte bajo demanda como Uber o Cabify.

En 2017 la economía colaborativa llegó a representar un 1,4% del PIB Español, en torno al 50% de la población utilizó al menos una vez un servicio de economía colaborativa. Los sectores en los que la presencia de la economía colaborativa tiene una mayor importancia son Compraventa de bienes (37%), alojamiento/turismo (32%), transporte (13%) (El Mundo, 2017). Este crecimiento exponencial ha sido causado por dos motivos principales. En primer lugar, las ineficiencias, si pensamos en un coche el 96% de su vida útil está parado, 0,5% el coche está en un atasco y 0,8% está buscando un sitio para aparcar, resulta bastante irracional pensar que de toda su vida útil tan solo utilizamos el coche un 2,7% para llegar a nuestro destino que es para lo que ha sido diseñado. En segundo lugar, con la economía colaborativa se originan transacciones que con la economía convencional no sucederían (Sharing Madrid 2017 - "España y la economía colaborativa en cifras", 2017), por ejemplo, gracias a Airbnb no solo hogares sino además barrios en los que no existe presencia hotelera tienen la oportunidad de beneficiarse del gasto de unos turistas que sin la ayuda de la plataforma no tendrían la oportunidad de encontrar, esta conexión se tradujo en 2014 en 64 millones de euros obtenidos en ingresos obtenidos por los hogares de Madrid 447 millones de euros de actividad económica generada en los negocios locales como consecuencia de estos nuevos huéspedes (Airbnb, 2016)

Normativa Reguladora de la Economía Colaborativa

La Unión Europea definió en su Comunicación de la comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones *Una Agenda Europea para la economía colaborativa*, la economía colaborativa de la siguiente manera: “*modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares. La economía colaborativa implica a tres categorías de agentes i) prestadores de servicios que comparten activos, recursos, tiempo y/o competencias —pueden ser particulares que ofrecen servicios de manera ocasional («pares»)* o prestadores de servicios que actúen a título profesional («prestadores de servicios profesionales»); ii) *usuarios de dichos servicios; y iii) intermediarios que —a través de una plataforma en línea— conectan a los prestadores con los usuarios y facilitan las transacciones entre ellos («plataformas colaborativas»)* (Comisión Europea, 2016:3).

Como podemos observar el modelo de negocio de Bodyshare encaja a la perfección dentro de la definición comunitaria de economía colaborativa. En consecuencia, hemos realizado un análisis de los principales elementos jurídicos que serán fundamentales para la supervivencia de nuestro negocio.

- Acceso al mercado

Bodyshare se encuentra dentro de la categoría de plataformas colaborativas que sirven para conectar servicios entre pares, es decir, agentes no profesionales y usuarios. Esta característica representa un elemento determinante en términos regulatorios para nuestro modelo de negocio, la normativa comunitaria aplica un régimen más laxo para las plataformas colaborativas que ofrecen servicios de la sociedad de información que aquellas plataformas colaborativas que además ofrecen el servicio subyacente. En el último de los casos “las plataformas colaborativas podrían estar sujetas a la normativa sectorial específica, incluidos los requisitos de autorización y concesión de licencias empresariales aplicados por lo general a los prestadores de servicios” (Comisión Europea, 2016:6).

Para determinar si nos encontramos dentro de una categoría u otra la normativa comunitaria establece que hay que analizar el “nivel de control o influencia que la plataforma colaborativa ejerce sobre el prestador de dichos servicios”, para llevar a cabo este análisis se han elaborado tres indicadores que tienen que darse de manera conjunta para determinar la prestación de un servicio subyacente.

1. Fijación del precio por la plataforma: nuestra plataforma lo que hace es recomendar un rango de precio con un intervalo máximo de cinco euros de diferencia. El entrenador es libre de posicionarse en el intervalo. En consecuencia, no existe una fijación *per se* dado a que el entrenador tiene un importante poder de decisión, el único límite será que el precio nunca podrá superar los 20 euros, puesto que en el momento en que lo hagamos empezaremos a ser menos competitivos.
2. Condiciones contractuales clave: una de las ventajas que ofrece Bodyshare es su capacidad de ofrecer un servicio a medida para cada usuario, adaptándose a sus necesidades y objetivos. En consecuencia, las condiciones fijadas por la plataforma son realmente reducidas, dejando el servicio en manos del entendimiento entre los pares.
3. Propiedad de activos clave: Bodyshare sigue la filosofía “*do anywhere work out*” (Financial Times, 2017) en consecuencia, el servicio básico que ofrecemos prescinde de cualquier tipo de activo. Si el cliente desea utilizarlo puede solicitarlo, pero ya estaría contratando un servicio Premium con un equipo de naturaleza jurídica complementaria y no esencial.

En la comunicación establecen que otros rasgos de Bodyshare tampoco son característicos de una plataforma de servicios profesionales “*las plataformas colaborativas pueden estar solamente asistiendo al prestador de los servicios subyacentes al ofrecer la posibilidad de realizar determinadas **actividades que son auxiliares** con respecto a los servicios principales de la sociedad de la información ofrecidos por la plataforma como intermediaria entre el prestador de los servicios*

*subyacentes y sus usuarios (p. ej., modalidades de pago, cobertura de seguro, servicios postventa, etc.). Esto no constituye por sí mismo una prueba de influencia y control por lo que respecta al servicio subyacente. Del mismo modo, la oferta de **mecanismos de evaluación o calificación** tampoco es por sí misma una prueba de influencia o control significativos” (Comisión Europea, 2016:7).*

En conclusión, de acuerdo a los indicadores comunitarios, Bodyshare estaría dentro de la categoría de plataforma colaborativa para los servicios de la información y por ende se podría beneficiar de una regulación más laxa en materia laboral y en la determinación de su responsabilidad contractual. Además, una regulación flexible implicaría una reducción de los costes de compliance con la normativa y aceleraría el proceso de lanzamiento.

2.4 El negocio del fitness

La industria del fitness está atravesando un momento álgido en el panorama internacional, España no es una excepción, en nuestro país la industria del fitness generó un total de 2.171 mil millones de euros (Deloitte, 2016), convirtiendo a España en el país europeo con mayor penetración de socios de gimnasios. Existen dos fenómenos que han potenciado este crecimiento, la introducción del modelo low cost y la innovación tecnológica.

Existe una parte de los clientes fitness que siguen considerándolo un bien de lujo, el consumo de los bienes de lujo aumenta de manera significativa cuando las condiciones económicas mejoran, que es lo que está pasando ahora. Sin embargo, el mayor incremento tanto en clientes como en ingresos se ha logrado en el sector low cost, el negocio del fitness ha logrado expandir su espectro a un sector de renta más baja o de renta similar pero que prefiere ahorrar en este aspecto. Ofrecer un servicio low cost es la mejor oportunidad que tenemos para penetrar este mercado, debido a dos razones principales. En primer lugar, no disponemos de los recursos para ofrecer un servicio

Premium ni para competir contra las grandes compañías que ya controlan el mercado. En segundo lugar, con el aumento de la facturación, se ha producido la consecuente sobre ocupación de los centros low cost, conllevando una disminución en la satisfacción de los usuarios.

Adicionalmente, otro de los crecimientos más significativos de la industria ha sido protagonizado por los centros 24 horas, gimnasios que han logrado duplicar su número de socios en un año. Este aumento muestra una clara tendencia dentro del mercado hacia los centros que ofrecen la mayor disponibilidad posible a sus clientes. La causa fundamental de la expansión del fitness 24/7 es que debido a la falta de tiempo y el ritmo acelerado de vida de las grandes ciudades las personas se ven obligadas a dejar de lado las rutinas de vida saludables (Abc, 2017). Gimnasios como Anytime Fitness han encontrado un nuevo perfil de cliente: “gente sin tiempo y con horarios de trabajo complicados” (ABC, 2017).

Las cuotas ofrecidas por el mercado actual más populares son entre 30 y 40 euros al mes, estas son ofrecidas por más del 33% de los centros actuales, la segunda más popular está entre los 20 y 30 euros mensuales, por un 23% de los centros. En 2016 el aumento de inscripciones más significativo se produjo en los centros que ofrecen tarifas entre los 40 y los 50 euros mensuales. En consecuencia, encontramos que el 78% de los socios gastan entre 20 y 50 euros mensuales en las cuotas de los centros deportivos, todo ello sin tener en cuenta las cantidades adicionales que se gastan en clases, servicios y entrenamientos personalizados. En consecuencia, la capacidad económica del mercado actual del fitness es óptima para desarrollar nuestro modelo de negocio, en especial si implementamos un sistema de planes de entrenamiento que suponga una cantidad inferior a la que se gastarían en su gimnasio. (Life Fitness, 2017)

Los principales motivos por los que una persona se da de alta en un gimnasio son: (Life Fitness, 2017)

- Proximidad al hogar: Bodyshare permite escoger el radio de desplazamiento, en consecuencia, ese rasgo está presente en la aplicación.
- Recomendación de un socio: es una motivación en el 75% de los casos, es por eso que hemos decidido emplear una estrategia de marketing Word of mouth

para que la gente se la descargue y una vez dentro, incluir un sistema de recomendación de los entrenamientos entre usuarios y un sistema para invitar a otros usuarios a que se la descarguen, incentivado por medio de descuentos para el que invita y sesiones gratuitas para los que deciden probarla.

- Relación calidad precio: al ofrecer un precio muy bajo comparado al mercado, es necesario que garanticemos la calidad de nuestro servicio. Controlaremos la calidad a través de dos técnicas: el control externo lo llevaremos a cabo a través del sistema de rating empleado por la aplicación y el control interno lo llevaremos a cabo los propios empleados haciéndonos pasar por clientes.

Las razones por las que una persona se da de baja: (Life Fitness, 2017)

- Falta de tiempo: el sistema de entrenamientos de Bodyshare permite administrar el programa de ejercicio de manera totalmente adaptable a cualquier tipo de horario, además, teniendo en cuenta que muchos de los entrenadores que la utilizarán también tendrán un tiempo limitado, aquellas personas que tengan una jornada laboral poco flexible podrán ver sus necesidades satisfechas.
- Cambio de domicilio: gracias al sistema de geolocalización este problema no existe para nuestros usuarios, a no ser que se desplacen a una zona muy alejada en la que no existan entrenadores disponibles.
- Situación económica: al no existir cuotas no existe una obligación prolongada en el tiempo a la que tener que hacer frente, de esta forma cuando la situación económica de un cliente empeore, simplemente reducirá el uso del servicio pero no se dará de baja.
- Mención aparte merece la causa por excelencia de abandono en los gimnasios: la insatisfacción del cliente que no obtiene las metas que se propone (Teva Villén, María Rosario, 2013). ¿Por qué los clientes no consiguen sus resultados? Esta pregunta se responde desde diferentes ángulos. En primer lugar, no basta con ir al gimnasio para estar en forma, es necesario elegir los ejercicios adecuados, realizarlos siguiendo unas indicaciones técnicas determinadas sobre el tipo de ejercicio, utilizando el peso indicado o el número de repeticiones óptimo. En segundo lugar, el estilo de vida que llevamos fuera del gimnasio es tan

importante como las actividades que realizamos dentro de él, factores como la alimentación o las horas de sueño son críticas a la hora de desarrollar nuestro cuerpo (Juan Rallo, 2016). Todas estas cuestiones tienen en común una cosa, pueden ser solucionadas por un entrenador personal.

3. Estrategia

En este apartado analizaremos la estrategia de la compañía a través de dos análisis. En primer lugar, utilizaremos el análisis DAFO para examinar por un lado la situación interna de la compañía y por otro las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que nos vamos a introducir. En segundo lugar, realizaremos un análisis de los dos principales competidores potenciales de Bodyshare que actualmente existen en nuestro país: Entrenarme y Freeletics.

3.1 Análisis estratégico: DAFO

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de empleados • Low cost • Desconocidos • Debilidad Financiera
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Imitable • Competencia Agresiva
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costes • Desarrollo tecnológico actual • Liquidez • Precio • Versatilidad
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Healthy lifestyle • Do anywhere workout

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 1: Análisis DAFO

Debilidades

- **Fuga de empleados:** Esta posibilidad representa el Talón de Aquiles del negocio. Al no existir intermediarios, es posible que nuestros empleados una vez hayan realizado un servicio, establezcan contacto con el cliente y comiencen a mantener una relación independiente de la aplicación. Para solucionar este problema es necesario recurrir al derecho, concretamente al laboral. Además de llevar a cabo una política de contratación rigurosa, contratando exclusivamente a aquellos entrenadores en los que podamos confiar, será necesario redactar unas cláusulas contractuales que supongan una prevención para la práctica mencionada anteriormente, estas cláusulas, tendrán una estructura similar a la siguiente:

Art X.I) Aquel trabajador que realice de manera independiente la actividad de la compañía, sin la autorización de la misma, quedará automáticamente incapacitado para realizar el servicio con nuestro sistema. Este bloqueo permanecerá en activo hasta que se determine la veracidad del hecho y de la intención de la misma.

Art X.II) Si se verifica la existencia del hecho constituyente de la causa anteriormente mencionada, el contrato de trabajo entre el trabajador y la compañía, quedará automáticamente finalizado.

Además, uno de los sistemas para evitar este fenómeno estará incluido dentro de la política de contratación, en el que para ser contratado cada empleado deberá establecer un número aproximado de horas de entrenamiento. Ese número de horas en ningún momento tendrá un carácter restrictivo, el empleado será libre de dedicarse a ello las horas que crea convenientes, simplemente, nos servirá como un indicador del nivel de demanda del servicio y al mismo tiempo de la constancia y recurrencia de la oferta.

- **Low cost:** una de las principales ventajas que tiene Bodyshare, respecto al resto de sistemas de entrenamiento personalizado existente es su precio. Este bajo precio se explica porque carecemos de un lugar físico para realizar las actividades deportivas, estas serán realizadas al aire libre o en los domicilios de

nuestros clientes, dependiendo del caso. Además, en el supuesto de que el cliente quiera añadir materiales como pesas, guantes de boxeo o cualquier tipo de herramienta será necesario que las aporte él mismo o que pague un suplemento (Entrenamiento Plus). Para mantener nuestra competitividad, es necesario que nuestros precios se mantengan bajos, para ello tendremos que realizar nuestra actividad de manera extremadamente eficiente, aprovechando nuestros recursos al máximo.

- **Desconocidos:** para que el sistema funcione es necesaria una base de usuarios y empleados considerable, si esto no es así, no tendremos una cantidad de agentes suficiente para ofrecer precios que equilibren la oferta y la demanda que se encuentren dentro de un intervalo razonable. Como podemos observar, existirán dos momentos críticos: el origen, el cual requerirá una estrategia de marketing y de comunicación que nos permita acceder al máximo número de usuarios dentro de nuestro target. El mantenimiento, para que la aplicación siga funcionando es necesario que se produzca un crecimiento gradual de nuestra base de usuarios, esto solo podrá garantizarse a través del buen funcionamiento de la misma.
- **Debilidad financiera:** la escasez de fondos en un momento inicial resultará una limitación importante para un gran número de actividades necesarias para nuestro negocio, entre ellas el marketing y la programación. Para solucionarlo recurriremos a diferentes fuentes de financiación. En primer lugar, aportaremos una cantidad de capital con ayuda de nuestros familiares, además solicitaremos un préstamo para start ups que se caracteriza por ofrecer tipos de interés muy bajos y una flexibilidad ventajosa para nuestro negocio, por último una vez tengamos listo el sistema informático, comenzaremos a realizar rondas de financiación buscando business angels que estén dispuestos a invertir en nuestra idea nuestra idea.

Amenazas

- **Imitable:** al igual que la mayor parte de ideas de negocio, la nuestra es imitable. Es un riesgo que de ninguna manera podemos evitar y es uno de los principales obstáculos para garantizar la viabilidad en el largo plazo de la empresa. La solución a este problema tiene un carácter abstracto, para que nuestros clientes sigan escogiendo nuestra aplicación sobre el resto que vayan surgiendo, es necesario que podamos ser algo diferente a lo que los demás puedan llegar a ofrecer, por mucho que se le parezca. Para ello nuestra idea tendrá como prioridad ofrecer un servicio de calidad, que mantenga satisfecho al cliente y sobre todo, que les ayude a obtener los resultados que buscan. Así, crearemos una relación de confianza con nuestros usuarios, de esta manera lograremos una de nuestras principales metas: la fidelidad de nuestros usuarios. Uno de los elementos que la aplicación tiene para garantizar la calidad del servicio es el sistema de rating que incentivará a los entrenadores para buscar la satisfacción del cliente cada vez que desarrollen el servicio.

- **Competencia agresiva:** esta aplicación no va a ser bien recibida por los gimnasios. Van a ver cómo la gente está desarrollando un servicio similar por una fracción del precio que sus entrenadores cobran por realizarlo. Solución: ser fuertes y resistir la competencia, demostrar que el mundo puede ser tu gimnasio y que no necesitas ir a un lugar cerrado, pagando una mensualidad y con un coste de entrenamiento personalizado que está por encima de los 40 euros.

Fortalezas

- **Estructura de costes:** al no disponer de establecimientos y el sueldo de los entrenadores estar compuesto de la comisión que estos reciben por realizar el servicio, los costes del negocio operativo se reducen. La estructura permite cierta flexibilidad a la hora de desarrollar el negocio, permitiendo reinvertir los

beneficios en mejorar el sistema tecnológico de la aplicación y expandir nuestra estrategia de comunicación

- **Desarrollo Tecnológico actual:** empresas como Uber, Bla Bla Car o Tinder ya han desarrollado el software necesario para nuestra idea de negocio. Estos avances implican que podremos ahorrarnos toda esa inversión, necesitando exclusivamente adaptar lo ya desarrollado a nuestro servicio.
- **Liquidez:** el modelo de negocio de Bodyshare exige pago inmediato, en consecuencia, no existirán ni clientes ni deudores comerciales, contablemente esta liquidez se traduce en un fondo de maniobra negativo, en el estado de flujos de caja y en la fórmula del flujo de caja libre que posteriormente utilizaremos en nuestra valoración, el fondo de maniobra se cuenta de forma negativa, al ser una parte de las ventas que no se traducen en caja. Esta liquidez será altamente beneficiosa para nuestro negocio pues nos permitirá incrementar nuestra valoración, representar una opción atractiva de inversión para los business angels y entidades financieras, en base al principio financiero *cash is King* .
- **Precio competitivo:** contar con entrenadores no profesionales y prescindir de lugares físicos permiten a nuestro negocio ofrecer un precio que no está al alcance de los entrenadores independientes ni de los gimnasios actuales por su estructura de costes.
- **Versatilidad:** uno de los principales objetivos de nuestro servicio es adaptarse a lo que el cliente realmente busca. La versatilidad se manifiesta en distintos aspectos del servicio. En primer lugar, la localización, el cliente podrá determinar el radio dentro del cual podrá encontrar los diferentes entrenadores, además, podrá ponerse de acuerdo con el entrenador sobre el lugar en el que desea realizar la actividad. En segundo lugar, la actividad, el cliente dispondrá de una infinidad de categorías que le permitirán escoger qué músculos del cuerpo desea ejercitar, qué tipos de objetivos persigue (ganar masa muscular, perder peso, mejorar la resistencia..) y además podrá practicar determinadas clases de deporte como las artes marciales, la escalada, el zumba....

Oportunidades:

- **Healthy lifestyle:** como mencionamos anteriormente, las personas cada día que pasa prestan más atención a su forma física. Se ha producido un crecimiento masivo en la industria del ejercicio en España, situándola dentro de los cinco países de Europa con mayor penetración del negocio del fitness. Es un sector que se encuentra en fase de crecimiento, valiéndonos de la tecnología, podemos aprovechar este crecimiento garantizando así una estabilidad en nuestros flujos de caja.
- **Do anywhere work out:** Hoy en día existen métodos de ejercicio; denominados por el Finantial Times como “do-anywhere workout”. Este tipo de ejercicios se caracterizan porque no requieren una sala de máquinas para ser realizados, sino que pueden ser desarrollados al aire libre y con tan solo un par de artefactos disponibles a precios muy reducidos en plataformas de segunda mano como Wala Pop. Por ejemplo, existen programas de *cross fit* que pueden ser realizados prescindiendo de cualquier tipo de material deportivo, en el blog deportivo Fitzala aparecen un total de 24 entrenamientos, entre los que destaca el programa *Annie*:

<i>Annie Go as fast as you can for time:</i>
<i>50 Double unders</i>
<i>50 Sit ups</i>
<i>40 Double unders</i>
<i>40 Sit ups</i>
<i>30 Double unders</i>
<i>30 Sit ups</i>
<i>20 Double unders</i>
<i>20 Sit ups</i>
<i>10 Double unders</i>
<i>10 Sit ups</i>

Ilustración 2: *Do anywhere work out*

Source: Elaboración propia a partir de Fitzalia

<http://fitzala.com/blog/crossfit-workouts-at-home/>

El único material deportivo que sería necesario para completar este entrenamiento sería una comba, disponible en Wallapop por tan solo 4 euros.

- **Ejercicio low cost:** Este crecimiento de los gimnasios se debe fundamentalmente al nacimiento de las cadenas low cost. En estas cadenas un cliente puede hacerse socio por 19 euros al mes y disfrutar de todo tipo de clases (cross fit, zumba, body pump) de manera gratuita, esto supone una gran diferencia de precios frente a los 40 euros de cuota media mensual de un gimnasio tradicional y el sobreprecio que estos cobran por estas clases. Sin embargo, estos gimnasios tienen una serie de desventajas entre las que destaca la masificación de los mismos, estas desventajas hacen que aproximadamente la mitad de los miembros dejen de serlo a los 6 meses. Nuestro modelo de negocio permite aprovechar esta tendencia, evitando su principal problema de masificación a través del entrenamiento personalizado.

3.2 Análisis de Competidores

En esta parte del trabajo analizaremos en primer lugar, Entrenarme, una plataforma colaborativa muy similar a la nuestra y Freeletics, una aplicación móvil que sin ser plataforma colaborativa, presenta elementos similares a los nuestros. El objeto de este análisis, además de analizar los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores y proporcionar un análisis introductorio de su modelo de negocio, es observar si existen elementos dentro de los modelos de negocio de nuestros competidores que podamos adaptar al nuestro.

3.2.1.ENTRENARME

Funcionamiento

1. Escoge tus objetivos
2. Escoge la zona de entrenamiento
3. Elige entre los entrenadores disponibles
4. Realiza un entrenamiento personalizado
5. Califica el Servicio

Similitudes:

- Escoges el tipo de entrenamiento en función de los objetivos que se persiguen
- Sistema de rating post servicio
- Delimitación geográfica por zonas

Diferencias:

El precio lo fijan los entrenadores de manera unilateral. Por el contrario, en nuestra aplicación el precio es el resultado de un conjunto de factores: oferta y demanda por zona geográfica, clima, rating del entrenador acumulado, tipo de servicio (estándar, plus..).

Los entrenadores son profesionales. Esto provoca que los precios de estos no suelen bajar de 30 euros por sesión. Nuestro personal, a diferencia de los entrenadores profesionales suelen realizar esta actividad de manera complementaria a su actividad principal, en consecuencia, el precio que cobran a los clientes tiende a ser más bajo.

Hemos encontrado ciertos elementos en Entrenarme que pueden ser de gran utilidad en Bodyshare, entre los que destacan:

- Fotos: muchos entrenadores personales de la plataforma cuelgan fotos de los entrenamientos que realizan y un montaje con fotos de antes y después de sus clientes. Añadiendo fotos a nuestra idea original podemos conseguir una mayor credibilidad ante nuestros usuarios, resultando en un mayor volumen de contratación.
- Planes: existe la posibilidad de realizar planes mensuales con los entrenadores. Empleando este método podríamos crear uno de los elementos que consolidarán nuestro modelo de negocio: los switching costs.
- Primera sesión gratuita: una estrategia de entrada para dar a conocer nuestro servicio, una vez consigamos una base de usuarios consistente, sustituiremos esta estrategia por los descuentos promocionales.

- Estrategia de Marketing: en el periódico expansión nos apareció un banner de la compañía anunciando un entrenador que habíamos estado analizando previamente

3.2.2. FREELETICS

Funcionamiento

1. Registra tus datos físicos en la aplicación: sexo, edad, peso, estatura, forma física
2. Escoge un objetivo
3. Escoge el tipo de entrenamiento: tienes dos opciones. Utilizar la versión gratuita, en la que dispones de once tablas de ejercicios. Utilizar la versión de pago, en esta versión se ofrecen diferentes planes semanales, mensuales y anuales en los que se ofrecen más de treinta entrenamientos y se da la opción de incorporar un plan de nutrición.

Similitudes

- Permite escoger entre distintos programas de entrenamiento
- Puedes ver a alguien experimentado realizar los ejercicios en video
- Es low cost, la aplicación es gratuita, cuenta con un servicio básico con diferentes entrenamientos gratis y puedes hacerte Premium pagando una mensualidad obteniendo acceso a más programas

Diferencias

La diferencia con este servicio es evidente, esta aplicación prescinde de una persona física para la realización de los entrenamientos. Tras haber probado la aplicación, en mi opinión la ausencia del factor humano plantea dos problemas fundamentales. El primero de ellos, el no contar con una persona que te esté a tu lado para motivarte puede provocar que desistas o que realices los ejercicios de manera indebida. En segundo lugar, con estos programas de ejercicio resulta fácil lesionarse si no se realizan con la

supervisión de una persona con experiencia, además, si estos no se realizan al tiempo apropiado, la efectividad del entrenamiento disminuye de manera considerable.

Existen dos elementos interesantes de esta plataforma para nuestra idea de negocio. El primero de ellos son los entrenamientos, si se realizan correctamente son altamente efectivos, sería una buena idea incorporarlos en nuestros entrenamientos. En segundo lugar, al igual que en Entrenarme utilizaban fotos de antes y después para atraer clientes, en esta plataforma utilizan vídeos en los que las personas que utilizaron la aplicación cuentan sus testimonios.

4. Modelo de Negocio

4.1 Asociaciones

En el momento de creación externalizaremos todo el proceso de desarrollo tecnológico, en concreto la creación de una página web y una aplicación para las plataformas IOS y Android que cumpla todas las características que hemos ido exponiendo.

Además, necesitaremos un equipo de programadores para cualquier imprevisto que pueda surgir y para ir actualizando el sistema para podernos adaptar a las distintas actualizaciones que vayan surgiendo para Iphone y los teléfonos que utilicen Android y para incluir las diferentes mejoras e innovaciones que surjan con el proceso de aprendizaje.

Con el objetivo de incrementar el número de entrenadores personales para que exista mayor competitividad a la hora de establecer los precios y al mismo tiempo aumentar el grado de profesionalidad en el servicio hemos decidido crear una colaboración con las diferentes universidades en las que se imparte el grado de Ciencias de la Actividad Física y Deporte. Opinamos que esta iniciativa será de gran interés para los estudiantes porque no solo tendrán la opción de ganar dinero, sino que además tendrán la oportunidad de poner en práctica todo lo que han ido aprendiendo.

Una vez hayamos obtenido una imagen de marca consistente llevaremos a cabo nuestra estrategia de Cobranding con marcas de ropa deportiva que sean también low cost pero

tengan una excelente relación calidad precio. Así conseguiremos que las personas comiencen a identificar a nuestros entrenadores cuando realicen la actividad y se genere en ellos la curiosidad por nuestra aplicación.

4.2 Segmento

Para determinar nuestro segmento target hemos elaborado una encuesta de 20 preguntas a través de la página web Survey Monkey, posteriormente la hemos compartido a través de distintas vías:

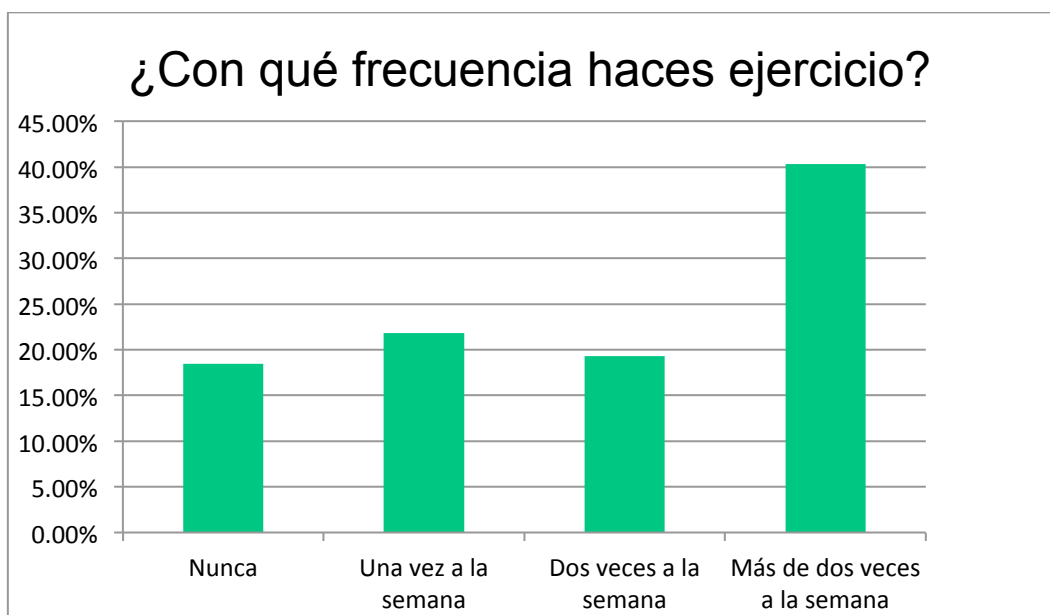
- Whatsapp: a través de los distintos grupos de contactos
- Facebook: comentario en el perfil principal, al ser la red social con el mayor número de contactos de la que disponemos.
- LinkedIn: comentario en el perfil principal, en esta red no solo disponemos de un gran número de contactos, sino que además nos permitió acceder a un mayor número de adultos. Adicionalmente, LinkedIn es una herramienta óptima por las recomendaciones, gracias a estas la encuesta se difunde a los contactos de los recomendadores.

El tamaño muestral de esta encuesta ha sido de 120 individuos, seleccionados a partir de un muestreo aleatorio simple. La encuesta ha sido contestada mayoritariamente por gente joven, con rango de edades entre 18 y 25 años, también se ha dado un pequeño porcentaje de adultos (8,3%). La encuesta ha sido respondida más por los hombres (66%) que por las mujeres (33%). El 40% de los individuos viven a las afueras y el 60% restante en el centro y dentro de la M-30.

El objetivo de la encuesta era analizar si realmente existía un interés por nuestro servicio, una necesidad que debido a los precios y al sistema de disponibilidad actual de los gimnasios está insatisfecha. Además, la encuesta ha sido diseñada para encontrar respuesta a diferentes variables de interés como la edad de nuestros clientes objetivos y potenciales y los límites a la hora de definir nuestra horquilla de precios.

Primera pregunta: ¿Con qué frecuencia haces ejercicio?

Ejercicio entendido como actividad que requiere realizar un esfuerzo físico de manera continuada durante un período de tiempo superior a 20 minutos y que se realiza al margen de una actividad laboral (salvo que se trabaje en el mundo del deporte).



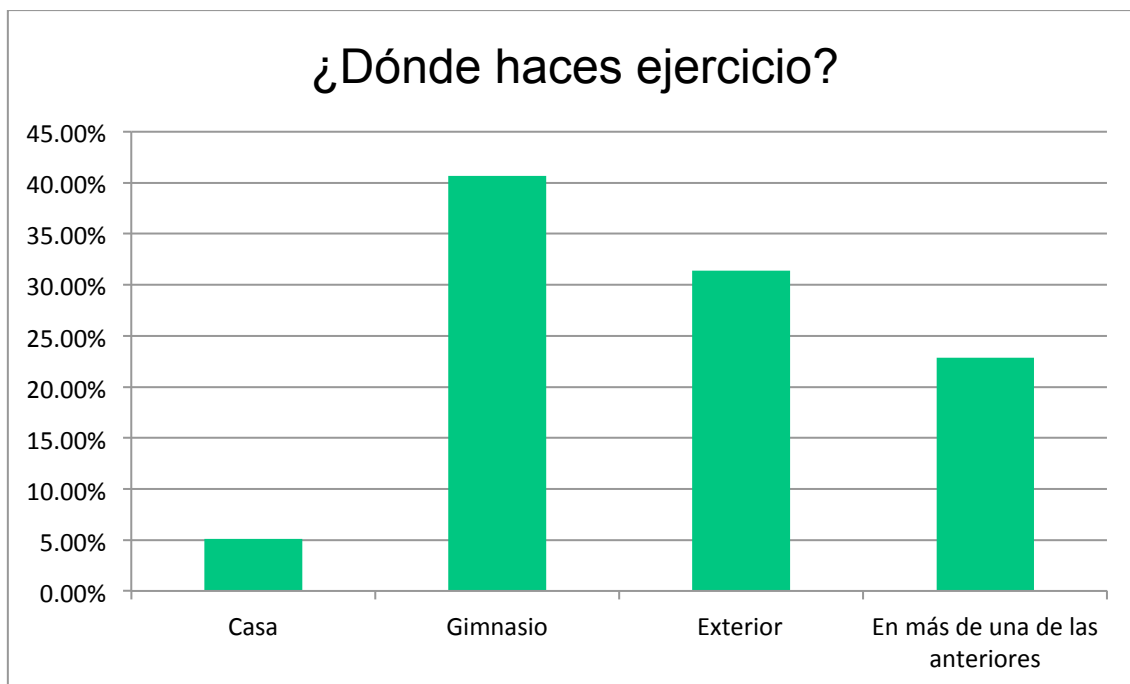
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3: Primera pregunta

Esta pregunta tenía un doble objetivo, por un lado, queríamos encontrar qué porcentaje de nuestros encuestados realiza ejercicio. Los resultados indicaron que un 82% de los encuestados realizan deporte al menos una vez a la semana, de este porcentaje el 49% lo realiza con alta frecuencia, es decir, más de dos veces a la semana, el 27% tan solo una vez y el 24% restante dos. La conclusión que podemos sacar de esta distribución es que la gente que hace ejercicio o lo hace más de dos veces a la semana o menos, encontrar a alguien que lo haga dos es menos probable.

Por otro lado, encontramos que un 18% de la población no hace ejercicio, este podría ser nuestro segmento potencial de clientes si conseguimos a través de esta encuesta encontrar un patrón que defina la causa de su falta de ejercicio y analizar posteriormente su nivel de interés por las tres preguntas de calificación.

Segunda Pregunta: Dónde haces ejercicio? En caso de que hayas respondido Nunca a la pregunta anterior ¿Dónde te gustaría hacerlo?



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Segunda Pregunta

Esta pregunta es importante dado a que nuestro modelo de negocio se basa en actividades que pueden ser realizadas sin la necesidad de acudir a un gimnasio. El 50% de los encuestados realizan deporte en un gimnasio, contando con los que realizan actividades físicas en más de un lugar. El otro 50 realiza ejercicio o en el exterior o en casa. De los que marcaron la opción de En más de una de las anteriores, a través de la pregunta ¿Cuánto pagas por el gimnasio al mes? Encontramos que existen 8 (un 6,6% de la muestra) dentro de ese grupo que no acuden al gimnasio para hacer deporte.

En consecuencia, encontramos que la probabilidad de que alguien realice deporte y en el gimnasio es del 57% y de que lo realice en un lugar diferente del gimnasio del 43%. Parece ser que existe un porcentaje importante de deportistas que prescinden del gimnasio para hacer ejercicio.

Tercera pregunta: ¿Cuánto pagas cada mes en tu Gimnasio? Contando clases, entrenamientos personales. Si no vas escribe 0

Máximo	€245
Mínimo	€10
Media	€54

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Tercera pregunta

El precio máximo que se paga y el precio medio a raíz de los 120 encuestados nos sirve para el diseño de los planes de entrenamiento personalizado que realizaremos. El precio mínimo, servirá para hacernos una idea de cuánto podemos cobrar por sesión individual de 1 hora.

Cuarta Pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar al mes?

Ocho personas de las encuestadas han optado porque están dispuestas a pagar 0 euros, en consecuencia, habrá 8 personas que tendremos que descartar de la muestra porque nuestro negocio va dirigido a un público que esté dispuesto a pagar por hacer ejercicio. Encontramos que 112 personas, que representan el 93% de los encuestados, están dispuestos a pagar por hacer deporte. Entre este grupo 85 personas estarían dispuestos a pagar más de lo que actualmente pagan por hacer deporte.

Analizando este dato, hemos comprobado que existen personas dispuestas a pagar hasta un 30% más de lo que actualmente pagan. La conclusión que sacamos de este porcentaje es que la oferta actual no satisface completamente las necesidades de los deportistas, en concreto, una persona de las encuestadas especificó que pagaría más dinero porque “hubiera menos gente”.

Quinta pregunta: ¿Tienes entrenador personal?

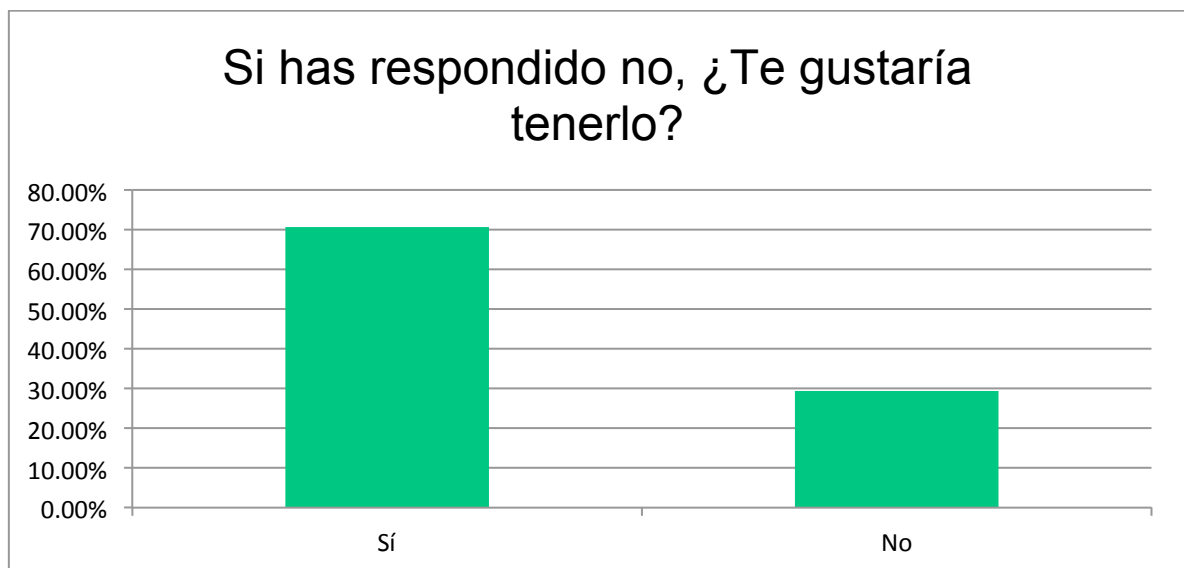


Fuente: elaboración propia

Ilustración 6: Quinta Pregunta

Podemos apreciar en el gráfico que la probabilidad de que alguien tenga un entrenador personal es altamente reducida. Esto se debe al alto coste adicional que contratar los servicios de uno supone; tras haber hecho esta pregunta hicimos otra para obtener los datos del precio por hora de tal servicio y obtuvimos una media de 25 euros por hora y encontramos gente que pagaba hasta 70 euros por una hora de entrenamiento personalizado.

Sexta pregunta: Si has respondido no, ¿Te gustaría tener uno?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 7: Sexta Pregunta

Con esta pregunta se puede observar que a un 68% de los encuestados que no disfrutaban de entrenador personal les gustaría tener uno. Sin embargo, estas personas no disfrutaban de este servicio porque el coste de cada sesión es elevado, entre otras razones. Una de las preguntas resolvía la cuestión de qué es lo que se cambiaría de un entrenamiento personal, la opción más seleccionada después de “Nada” fue el precio, por un 30% de los contestados.

Calificaciones

En esta sección hemos analizado con una escala de 1 a 10 el interés de nuestros encuestados por nuestro producto. Para llevar a cabo este análisis hemos desglosado los tres componentes característicos de nuestro servicio en tres categorías.

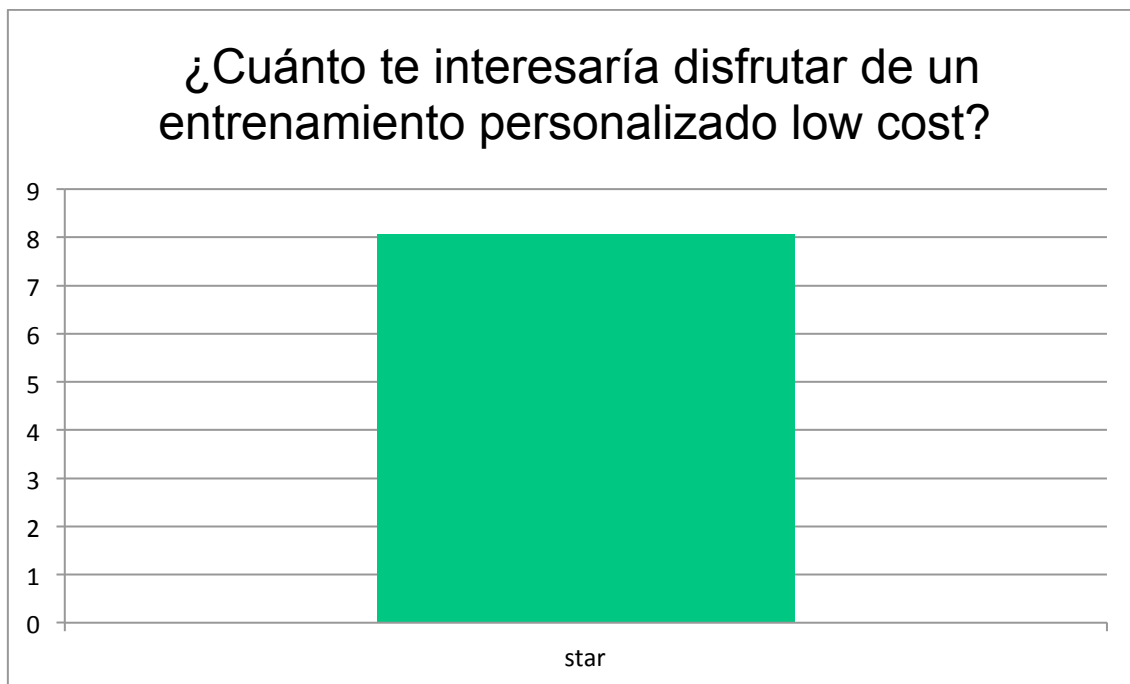
Primera categoría: Servicio Low Cost

Los resultados en esta sección son muy buenos, arrojando una media ponderada de todas las calificaciones de 8,01. Esto es un claro reflejo de la tendencia anteriormente mencionada del low cost fitness. Es un elemento que juega altamente a nuestro favor pues nuestra estructura de costes y nuestra propuesta de valor nos permite una gran versatilidad a la hora de adaptar los precios. Nuestro precio por sesión es muy inferior al precio de una sesión de entrenamiento personalizado y además prescinde del coste adicional de tener que hacer frente al pago de una mensualidad.

Te interesaría	84,88%
Te interesaría mucho	77,31%
Me podría interesar	14,28%
No me interesa	2,52%
No me interesa nada	5,88%

Fuente: elaboración propia

Ilustración 8: Tabla Primera Calificación



Fuente: elaboración propia

Ilustración 9: Interés 1

Segunda categoría: Servicio *Taylor Fit*

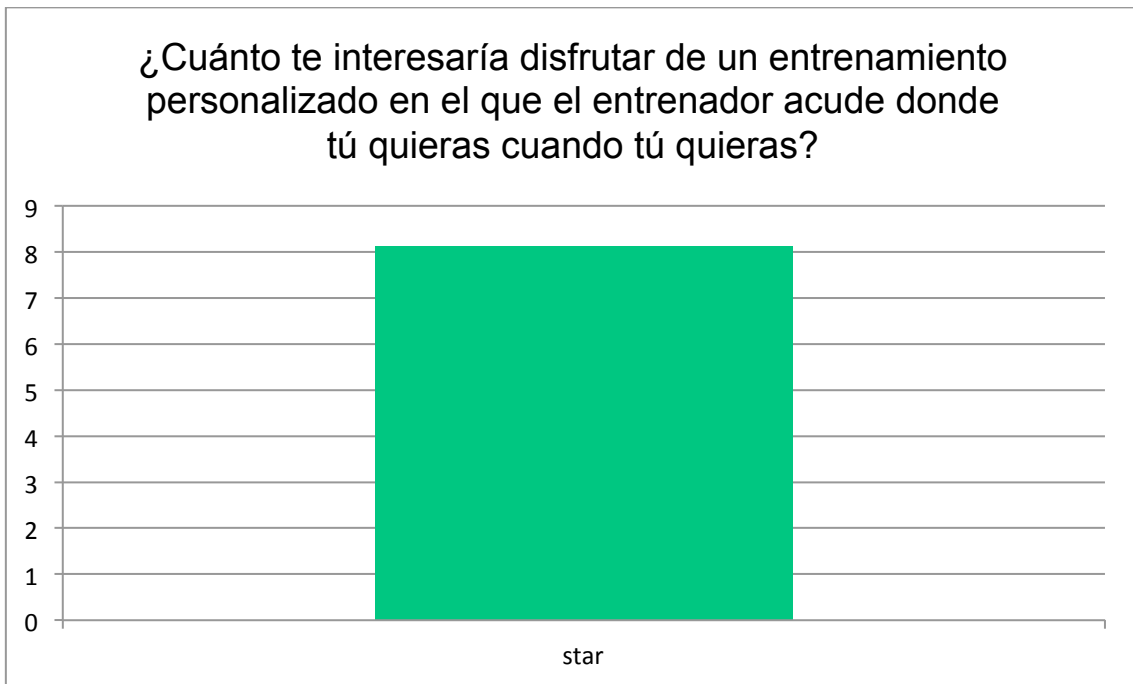
Esta sección obtuvo los mejores resultados con una media ponderada de 8,1. Al igual que la primera categoría esta segunda va en línea con otra marcada tendencia: los gimnasios 24 horas. Estos gimnasios fueron los segundos con mayor crecimiento el año pasado junto con los centros low cost. El crecimiento de este tipo de negocios se debe fundamentalmente a que los horarios de trabajo y al estilo de vida de hoy en día son incompatibles con los horarios cerrados de los gimnasios ordinarios.

Como la encuesta ha demostrado nuestra idea ha resultado altamente popular entre personas de 22 y 23 años que son o bien estudiantes de último curso o trabajadores recién incorporados. Estas personas podrían ser además de usuarios, entrenadores pues compartirían los mismos horarios que la gente que ha valorado tan positivamente la disponibilidad del servicio.

Te interesaría	84,88%
Te interesaría mucho	67,23%
Me podría interesar	90,76%
No me interesa	15,12%
No me interesa nada	5,88%

Fuente: elaboración propia

Ilustración 10: Tabla Segunda Calificación



Fuente: elaboración propia

Ilustración 11: Interés 2

Tercera categoría: Servicio no profesional

Esta pregunta ha sido aquella con la calificación más baja 6,5. Aunque este dato era previsible, es un servicio completamente nuevo y en consecuencia las personas desconfían de él, como desconfiarían también de cualquier otro servicio que normalmente es brindado por un profesional y que pasa a ser desempeñado con alguien que no lo es.

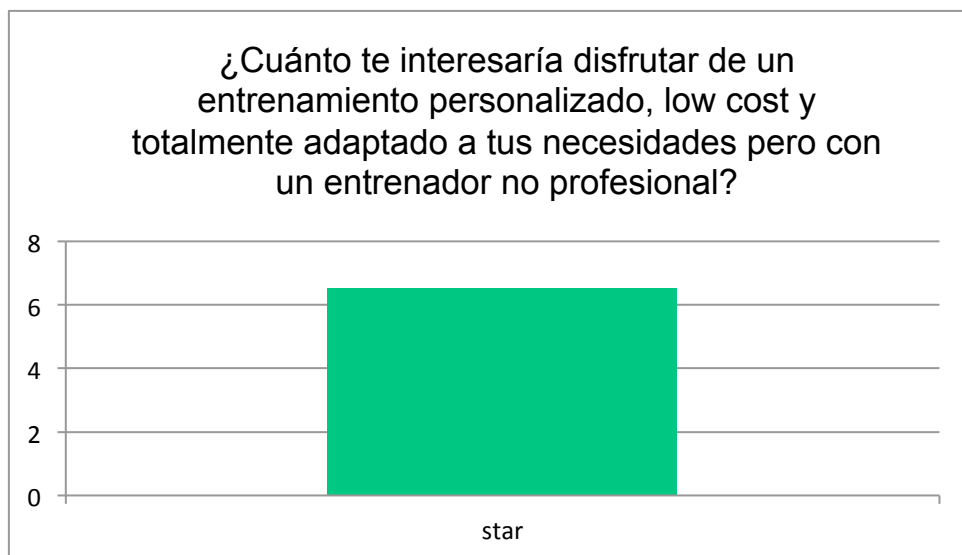
Será de extrema importancia que desde el primer momento que estemos operativos la calidad de nuestro servicio sea la máxima que cada entrenador pueda proporcionar. Así

ante unas expectativas realmente bajas cuando los clientes observen que el servicio satisface sus necesidades con creces esta media inicial irá subiendo exponencialmente.

Te interesaría	68,08%
Te interesaría mucho	38,65%
Me podría interesar	77,31%
No me interesa	31,92%
No me interesa nada	10,08%

Fuente: elaboración propia

Ilustración 12: Tabla Tercera Calificación



Fuente: elaboración propia

Ilustración 13: Interés 3

SEGMENTACIÓN

Criterios de segmentación Geográficos:

Región: comenzaremos dirigiéndonos a los habitantes de la Comunidad de Madrid. Posteriormente estudiaremos la posibilidad de expandirnos a otras zonas de nuestro país y en el caso de que funcione bien procederemos con nuestra estrategia de internacionalización.

Clima: el clima será una variable fundamental en nuestro negocio, pues la mayor parte de las actividades serán desarrolladas al aire libre. Por ello procuraremos localizarnos principalmente en ciudades donde haya un clima de temperatura moderada y con escasas precipitaciones.

Área: urbana, pues existe mayor penetración del negocio del fitness y mayor presencia de las aplicaciones móviles que en las áreas rurales

Criterios de segmentación Demográficos:

Edad: en un principio nos dirigiremos a un público más joven, pues son el grupo del que disponemos mayor información y son los más activos en nuestro principal medio de comunicación: las redes sociales. La edad de este grupo irá desde los 17 hasta los 25. En la encuesta también hemos encontrado un alto interés en las personas de más de 35 años, este segmento resulta muy interesante pues el poder adquisitivo del grupo es considerablemente más alto, lo cual podría convertirlos en usuarios habituales que generasen un flujo de caja recurrente. Opinamos que la manera óptima de acercarnos a este grupo es conquistando en primer lugar el segmento joven

Criterios de segmentación Socioeconómicos

Nivel de renta: nuestro servicio se caracteriza por su carácter low cost, está dirigido a un público que obtiene una renta de un primer trabajo o de sus padres, generalmente en España los sueldos de los becarios no suelen superar los 1000 euros mensuales, la paga de los padres se estima en 300 euros mensuales.

Clase social: no es aplicable a nuestro servicio, por lo general los usuarios serán de clase media o alta. Los de esferas más bajas es posible que no utilicen nuestra aplicación como usuarios, pues, aunque el ejercicio sea low cost sigue siendo considerado un bien de lujo, en consecuencia, estos la utilizarán más como entrenadores.

Educación: aunque no sea necesaria una educación para consumir nuestro servicio, en un principio las universidades serán grandes centros de captación de usuarios y de

entrenadores por la proximidad a las fuentes de contacto y por la estrategia de selección de personal en prácticas explicada en el apartado de Asociaciones.

Estilo de vida: nos dirigimos a personas que ya han descubierto los beneficios de llevar un estilo de vida saludable o a aquellas personas que les gustaría mejorar sus hábitos de vida.

Personalidad: este servicio tiene un alto componente social, consiste en dos personas que se encuentran para realizar un deporte. El deporte tiene un componente psicológico fundamental, conseguir dominar la mente provoca que la sensación de fatiga se mucho más atenuada (Vinoth, 2004) Con esta aplicación buscamos que la sesión de ejercicio además de ser una acción realizada para conseguir unos objetivos, se convierta en algo divertido. Para lograr este efecto son necesarios dos elementos: el usuario debe ser una persona abierta, dispuesta a confiar en el entrenador y a relacionarse con él durante el entrenamiento, el entrenador debe ser alguien social que sepa conectar rápido con las personas.

Estrategia de segmentación

En un primer momento, llevaremos a cabo una *single segment concentration strategy* escogeremos un segmento que reúna los criterios anteriormente mencionados. Cuando hayamos ganado una presencia fuerte en este segmento, estudiaremos la posibilidad de movernos a otro.

A pesar de que focalizarse en un solo segmento es considerado una estrategia arriesgada por la ausencia de diversificación en la estructura, opinamos que ante nuestra reducida dimensión nuestra mejor opción es esta dado a que nos permitirá obtener una buena imagen de marca, nos hará ganar un considerable conocimiento sobre las necesidades de nuestros clientes y nos permitirá obtener economías de escala que repercutirán positivamente en nuestros estados financieros y en nuestro poder de negociación.

4.3 Actividades

Nuestra actividad principal consistirá en el servicio de intermediación entre entrenadores y usuarios. La aplicación supondrá para los usuarios un sistema que les permitirá ahorrar a la hora de hacer ejercicio y para los entrenadores podrá ser una plataforma de trabajo temporal, que les permitirá obtener una renta adicional por una actividad que normalmente harían gratis.

Adicionalmente, serán necesarias un conjunto de actividades de soporte:

En primer lugar, la informática, necesitaremos un equipo de especialistas que se encarguen de la creación de la plataforma web y de la aplicación móvil en las que se desarrollará el servicio. Es fundamental que la aplicación esté bien diseñada, ofrezca un sistema en el que se plasme nuestra idea y todos los elementos que la componen, además, es necesario que esta sea compatible con los sistemas iOS y Android. Posteriormente, necesitaremos ir actualizando el sistema para que este se adapte a las distintas actualizaciones de los móviles y corrija los errores que puedan irse originando. Para llevar a cabo el desarrollo inicial de la aplicación recurriremos a la externalización, posteriormente nuestro CTO (Chief Technology Officer) se encargará del mantenimiento y actualización de nuestro software y del análisis del flujo de datos que vaya surgiendo con el paso del tiempo.

Por último, contrataremos una agencia de marketing digital para llevar a cabo nuestra estrategia de marketing y publicidad.

4.4 Recursos Clave

En primer lugar, nuestro producto, tanto la idea como el software que la traerá a nuestros dispositivos electrónicos son elementos fundamentales para el éxito del negocio. La mayor ventaja de este recurso, es que al ser totalmente electrónico puede actualizarse y por ende irse adaptando a los distintos cambios que se produzcan en el entorno.

En segundo lugar, el departamento de recursos humanos será clave a la hora de desarrollar nuestra idea. Para que la gente pueda confiar en entrenadores no profesionales es necesario que garanticemos que estos pueden prestar un servicio de calidad. En consecuencia, necesitaremos un equipo de gente que sepa distinguir las cualidades necesarias para prestar el servicio dentro de los distintos candidatos que se vayan presentando.

Por último, los recursos financieros serán indispensables en el momento de lanzamiento y en el de desarrollo de nuestro producto, serán imprescindibles porque necesitaremos unos años para generar los ingresos necesarios para sostener el sistema por nuestra cuenta.

Publicidad y Comunicación

Word of Mouth: Aprovechando nuestros contactos con personas que reúnen las características de nuestros clientes potenciales, en términos de edad, renta disponible y estilo de vida, comenzaremos nuestra penetración en el mercado encontrando clientes en nuestro círculo más cercano. De esta manera podremos obtener un feedback completamente directo sobre la calidad del servicio y aspectos a mejorar del mismo.

Para poder transmitir bien el mensaje a estos contactos, celebraremos un evento en el Retiro. El evento consistirá en un entrenamiento que llevarán a cabo los asistentes guiados por 10 entrenadores, además contaremos con la presencia de bloggers que participarán en los ejercicios. La norma básica de este evento será que no se utilizará ningún tipo de instrumento, salvo unas esterillas para realizar los ejercicios que impliquen apoyar el cuerpo en el suelo. Una vez finalizado el entrenamiento, repartiremos bebidas isotónicas, barritas energéticas, camisetas a los invitados. El evento finalizará con una presentación de 15 minutos en la que se explicará la idea de negocio y se reproducirá el tráiler promocional.

Posteriormente llevaremos un paso más allá nuestra estrategia para que nuestro mensaje llegue más allá de nuestros conocidos y de su red de contactos.

Uno de los primeros campos en los que implantaremos nuestra estrategia de publicidad serán las redes sociales y los blogs relacionados con el deporte. Buscaremos grupos dentro de Facebook que estén destinados al mundo del ejercicio y lo mismo con los blogs. De esta manera lograremos obtener uno de los elementos más importantes a la hora de lanzar un proyecto, la lista de clientes.

Para crear esta lista, reuniremos una serie de información de nuestros clientes (email, número de teléfono, dirección de twitter..). Posteriormente, clasificaremos en grupos a los integrantes de la lista en función de la relevancia que tengan para el negocio, de esta forma podremos enviar mensajes más personalizados que variarán en función de si el cliente es un amigo, un desconocido, un miembro de la industria.

Una vez hayamos establecido contacto con los clientes utilizaremos cuatro canales para informarles del curso del proyecto: la página de Facebook de Bodyshare, el usuario de instagram @Bodyshare, nuestra cuenta de twitter @Bodyshare y por último a través del newsletter que nuestros clientes recibirán de manera periódica a su correo electrónico.

Nos aseguraremos de que nuestra presencia en las redes sociales está sujeta a una constante actualización, sin embargo prestaremos atención a no ser demasiado insistentes con la frecuencia en nuestras publicaciones para evitar el riesgo de perder seguidores. Para la gestión de nuestro newsletter emplearemos la herramienta TinyLetter que se encargará de gestionar la lista y de enviar los correos. Twitter será una herramienta fundamental, al ser un medio que podrá conectarnos con periodistas y otros agentes de comunicación de manera gratuita.

Marketing digital: para dar a conocer nuestro producto, aumentar el número de descargas y conseguir mayor tráfico en nuestra página web, hemos escogido los medios digitales como

- Inbound Marketing: Recurriremos a la agencia Flow para que lleve a cabo nuestra estrategia de Inbound Marketing, hemos seleccionado esta agencia por su relación calidad precio y las buenas recomendaciones de los usuarios de Kickstarter que han contratado los servicios de la misma y por la experiencia

que estos tienen con diferentes modelos de negocio. La agencia llevará a cabo una estrategia multi canal que cubrirá distintos aspectos entre los que destacaremos: el marketing de las redes sociales, el PPCA (Pay Per Click Advertising), el SEO (Search Engine Optimisation) y el Marketing de nuestro contenido. Adicionalmente, esta compañía también proporciona asistencia con la estrategia digital y un servicio de monitorización del negocio, estas dos actividades supondrán unas sinergias altamente positivas con los servicios de la consultora informática y servirán para mejorar la orientación de nuestro desarrollo financiero. Con estas herramientas lograremos crecer lo suficiente como para alcanzar la masa crítica de nuestro modelo de negocio. En nuestro primer y segundo año operativo contrataremos la tarifa de 5.650 euros mensuales y en el tercer año pasaremos a la tarifa de 11.300 mensuales.

- **Outbound Marketing:** una vez hayamos alcanzado nuestra masa crítica de usuarios adaptaremos la estrategia de Entrenarme a nuestro modelo de negocio. Haciendo esto construiremos lo que se conoce en marketing digital como “customer journey”, un proceso en el que acabará adquiriendo nuestro producto. La regla de oro del marketing digital es que este proceso tiene que ser lo más directo posible.
- **Influencers:** Instagram será uno de nuestros canales de comunicación principales, al ser una de las redes sociales más utilizadas por el público joven e incluir elementos que pueden ser de gran ayuda para nuestro negocio (hashtags, etiquetas). Utilizaremos esta estrategia de la siguiente manera: colgaremos fotos y vídeos en nuestra página web y en nuestra página de instagram de diferentes influencers cada uno dirigido a un grupo objetivo, además solicitaremos que ellos cuelguen fotos en sus portales para darnos a conocer entre sus seguidores.

4.5 Cost Structure:

Estructura de costes:

Tendremos en cuenta los costes de la campaña de marketing y comunicación. Además, necesitaremos disponer de varios almacenes para poder guardar los útiles para hacer deporte, en este caso, el fee que cobraremos a los entrenadores aumentará, de manera que esta política actúe como incentivo para que los empleados dispongan de los útiles que por demanda sean más habituales. Al igual que con los ingresos, realizaremos una estimación basada en tres escenarios del tráfico que pueda existir.

Los costes de desarrollo de la aplicación se desglosan de la siguiente manera:

1. Coste por hora del programador: contaremos con los servicios de una consultora con experiencia en este campo, dado a que el buen funcionamiento del sistema tecnológico será un factor determinante del mismo.
2. Acceso a datos: para que el sistema pueda conectar a entrenadores con usuarios será necesario que esta se conecte a los servidores para realizar las búsquedas, adicionalmente, la información deberá actualizarse de manera constante.
3. Geo-Localización: elemento fundamental y diferenciador de nuestro sistema.
4. Complejidad: al ser una aplicación que reúne elementos de redes sociales y que cuenta con numerosos factores, su tiempo de desarrollo se verá incrementado.
5. Plataforma de pago: al igual que Bla Bla Car, Bodyshare utilizará el sistema pay pal para llevar a cabo los pagos entre entrenadores y usuarios, que requerirán la introducción de un código alfanumérico tras la finalización del servicio.
6. Registro de usuarios: la correcta identificación de los usuarios y entrenadores será fundamental para garantizar la seguridad del sistema, rasgo que determinará la confianza de nuestros usuarios en la aplicación. Crearemos una base de datos que contenga la máxima información posible de los usuarios y sobretodo de los entrenadores.
7. Diseño gráfico: además de los elementos básicos de cualquier aplicación como los menús y las pestañas que son de reducido coste, nuestra aplicación es un servicio de intermediación, lo que implica que sirve para crear una interacción

entre usuarios, este rasgo supondrá un incremento significativo de la complejidad y por ende, del coste de la aplicación.

8. Número de plataformas: la aplicación será compatible con los sistemas iOS y Android.

Teniendo en cuenta todas estas variables, estimamos que la aplicación requerirá alrededor de 500 horas de trabajo para ser desarrollada, en consecuencia, esta costará aproximadamente 60.000 euros. Este coste será el más importante y al que primero deberemos hacer frente, para ello nuestro capital social en el momento de fundación constará de 70.000 euros aportados por los tres socios fundadores a prorrata. Los 10.000 euros adicionales serán para cualquier otro coste adicional extraordinario que pueda surgir.

Coste de la campaña de publicidad y marketing

1. Influencers: Contraremos 8 influencers. Cuatro varones y cuatro mujeres, cuatro de ellos tendrán seguidores por los entrenamientos y el estilo de vida saludable que comparten en sus redes sociales y los otros cuatro serán instagramers que pertenecen al mundo de la moda (enfocado al público femenino) o del ocio (enfocado al público masculino). En un primer momento contaremos con instagramers que cuenten con más de 50.000 seguidores, aproximadamente estos cobran 500 euros por post. El primer y el segundo mes pediremos que cada uno cuelgue dos posts al mes, el resto del año bastará con que cada uno comparta una foto cada tres meses. En consecuencia, el primer año contaremos con 66 posts y el coste de estos ascenderá a 33.000 euros.
2. Evento en el Retiro: al ser un espacio público será necesario obtener una licencia para celebrarlo. Adicionalmente, tendremos que pagar a los influencers que acudan al entrenamiento y también las camisetas y las bebidas y barritas para los asistentes. Estimamos un coste de 1500 euros.

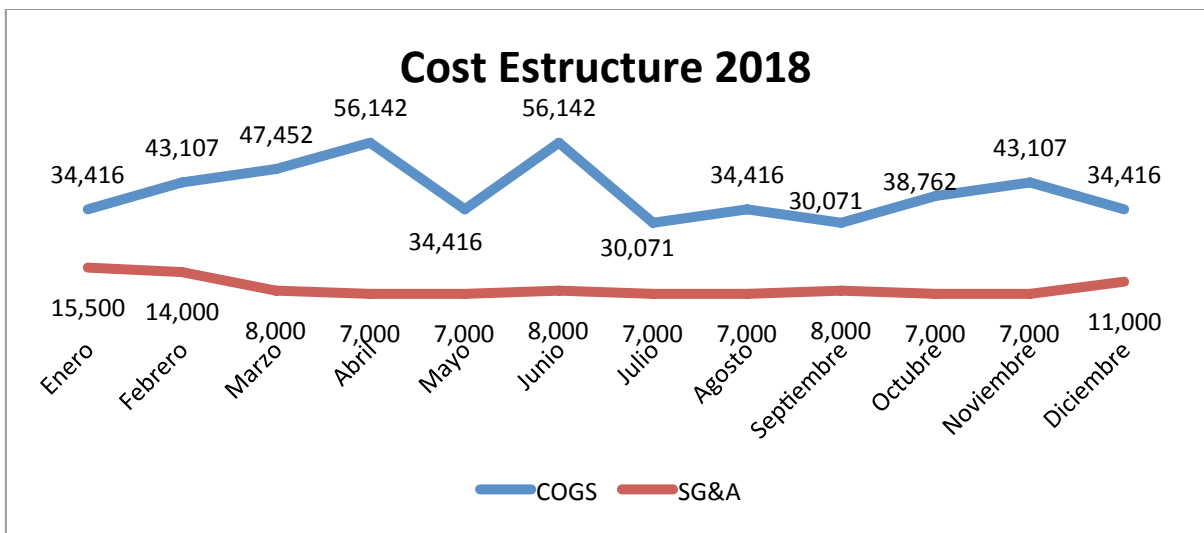
3. Inbound Marketing: 5650 euros mensuales.

En esta tabla se encuentran resumidas las diferentes actividades que serán externalizadas:

	Year 2018
MARKETING	94.500
Influencers	33.000
Inbound Marketing	60000
Evento Retiro	1500
PROGRAMMING	60000

Fuente: elaboración propia

Ilustración 14: Externalización



Fuente: elaboración propia

Ilustración 15: Estructura de Costes

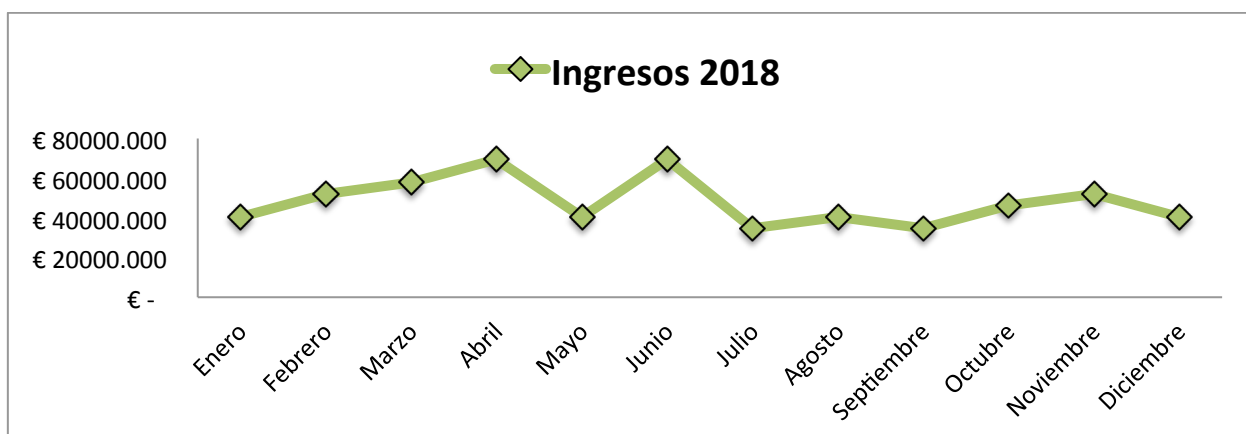
4.6 Revenue Stream:

Para calcular el revenue stream realizaremos un market sizing como técnica de estimación de nuestros clientes potenciales. Como se puede ver en la tabla de Excel del Anexo: en la ciudad de Madrid, contando todos sus municipios, llegamos a una cifra de clientes potenciales de: 51.781 habitantes.

En primer lugar, hemos separado la población por rangos de edades descartando aquellos a los que nuestro servicio no va destinado por ser demasiado jóvenes o demasiado mayores, estableciendo un mínimo de 15 años y un máximo de 65. El resultado de este primer análisis arroja que el 78% de la población de Madrid está en edad para contratar nuestro servicio.

Posteriormente hemos ido rango por rango estimando un porcentaje de población que podría realizar nuestro servicio. Este porcentaje ha sido ponderado con el peso que cada uno de los rangos de población tiene en nuestra muestra y multiplicado por el precio medio de nuestro servicio (13 euros).

Una vez calculado el precio y la cantidad de usuarios hemos aplicado un porcentaje del 25% para calcular la comisión que Bodyshare recibe por el servicio de intermediación.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Revenue Stream

4.7 Relaciones con los clientes

La relación estándar con el cliente consistirá en una sesión de entrenamiento personalizado, del tipo que el cliente quiera y con una duración que oscilará entre una hora y una hora y media dependiendo del tipo de entrenamiento que desee realizar. El servicio consistirá en un entrenamiento supervisado por el entrenador mientras este hace los ejercicios de manera conjunta con el usuario para aumentar la motivación e incrementar el aprendizaje de las diferentes técnicas.

Una vez finalizado el entrenamiento, si el cliente desea volver a utilizar el mismo programa de entrenamiento le aparecerá en “Entrenamientos Recientes” en esta pestaña aparecerán los distintos planes que cada entrenador establezca en su programa que podrán ser semanales o mensuales.

Al igual que existe un sistema de valoración del entrenamiento que sirve como retroalimentador del sistema, los entrenadores igualmente valorarán a los usuarios. Si estos lo desean, podrán crear competiciones dentro de los diferentes entrenados. A modo de ejemplo, El entrenador tiene un entrenamiento AMRAP (as many reps as posible), llamado *AMRAP Tiger*, en él aquellos que han participado en un programa con ese entrenador podrán ver las repeticiones que han conseguido hacer el resto de usuarios. Cuando los usuarios logren completar el reto podrán ganar una medalla de oro, cuando consigan 20 podrán disfrutar de una sesión de entrenamiento gratuita. De esta manera lograremos fomentar la competitividad entre los usuarios de la aplicación y la curiosidad por los distintos retos que cada entrenador disponga.

Para fomentar que los entrenadores publiquen retos originales e imaginativos realizaremos competiciones mensuales entre los entrenadores, estableceremos un concurso mensual, aquél entrenador que haya logrado que el mayor número de clientes completen el reto obtendrá el derecho de recibir el 90% del servicio en lugar del 80% habitual durante un periodo de un mes.

4.8 Canales

Información: para darnos a conocer emplearemos la estrategia de comunicación y publicidad anteriormente explicada, basada mayoritariamente en marketing digital.

Evaluación: las plataformas Appstore y Google Store servirán como evaluadores de nuestra aplicación a través de los ratings y comentarios de los usuarios que se la descarguen.

Canal Directo: no disponemos de intermediarios, proporcionamos el servicio de manera directa.

4.9 Proposición de valor

Bodyshare es una plataforma que genera valor tanto para el usuario como para el entrenador.

El usuario de Bodyshare consigue realizar un entrenamiento personalizado a un precio radicalmente inferior al que ofrecen los entrenadores personales profesionales, sin necesidad de ser tener que hacer frente a los pagos mensuales de membresía. Adicionalmente, el usuario podrá disfrutar de un entrenamiento al aire libre o en su casa si dispone de las facilidades, podrá conocer métodos de entrenamiento nuevos y sentirá una mayor cercanía al entrenador.

El entrenador de Bodyshare podrá generar una renta a raíz de una actividad que normalmente hace de manera regular y gratuitamente. Solo tendrá que estar pendiente del usuario supervisando la correcta realización de los ejercicios con el objetivo de prevención de lesiones.

5. Plan económico financiero

En este epígrafe analizaremos la viabilidad económica financiera de nuestra compañía. Analizaremos sus tres estados financieros, de los cuales realizaremos una proyección a tres años para aumentar la fiabilidad de nuestras estimaciones. Expondremos nuestra estrategia para captar financiación y explicaremos como quedará la distribución de la propiedad del accionariado de nuestra compañía basándonos en el Venture Capital Method. Los estados financieros estarán recogidos en los Anexos II, III, IV y V.

Finalizaremos este apartado mediante una valoración de nuestra compañía mediante el método del descuento de flujos de caja futuros.

5.1 Inversiones en Inmovilizado Material

INMOVILIZADO MATERIAL			
Año	2018	2019	2020
Equipos para procesos de información	5.932	6.932	7.471
Mobiliario	1.114	1.317	1.655
Sistemas y programas informáticos	300	400	500
Material de oficina	482	723	1.084
Amortización acumulada	1.815	4.081	6.606
(+)Equipos para procesos de información	1.483	3.337	5.325
(+)Mobiliario	111	243	409
(+) sistemas y programas informáticos	100	200	300
(+) material de oficina	120	301	572
Total	7.828	9.372	10.710

Fuente: elaboración propia

Ilustración 17: Inmovilizado Material

Para estimar el importe de la inversión necesaria en equipos para procesos de la información hemos partido desde la necesidad de equipo potencial de cada uno de los miembros de nuestra plantilla. En primer lugar, habrá dos socios, el CEO y el COO que necesitarán un ordenador cada uno y un teléfono que utilizarán de manera conjunta. El ordenador que hemos escogido para cada uno es un *iMAC* cuyo coste se estima en 1.125 euros y el teléfono es un *Grandstram GXP1625* que cuesta 51,97 euros. En segundo lugar, contaremos con una persona encargada de las comunicaciones, el marketing y la publicidad de Bodyshare, esta persona contará al igual que los socios con un *iMac*, pues es el mejor ordenador para labores de diseño gráfico y de publicidad. En tercer lugar, contaremos con un CTO con amplia experiencia en programación y análisis de datos para que pueda llevar a cabo las tareas de mantenimiento de la aplicación y vaya informando al resto de la plantilla sobre el flujo de descargas y visitas en nuestra aplicación, para ello deberá contar con las herramientas adecuadas entre las que estarán un ordenador *Toshiba Protege Z30-C-13D* cuyo coste asciende a 1107,17 euros, por ser

de los mejores ordenadores del mercado para programadores. Por último, incorporaremos a una secretaria en nuestra plantilla que contará con el mismo teléfono que los socios y con un ordenador *Lenovo Thinkpad E470* (539 euros).

Adicionalmente cada miembro del equipo contará con una mesa de trabajo y una silla de Ikea, el coste de las mesas es de 134 euros y el de las sillas de 60 euros. Además compraremos una estantería para el almacenamiento de documentos (143,99 euros) y una Impresora Multifunción (320 euros).

Finalmente, para estimar la amortización acumulada hemos utilizado la tabla de amortizaciones de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades en la que hemos cogido el límite máximo de cada una de las partidas para establecer el periodo mínimo en la que estas pueden ser amortizadas, arrojando un resultado de 4 años para los equipos de procesos de la información, 10 años para el mobiliario y 3 años para los sistemas y programas informáticos y de 4 años para el material de oficina, el desarrollo de la aplicación está contabilizado en la partida de activos inmateriales y hemos decidido amortizarlo en 5 años. La amortización de cada partida está desglosada en las siguientes tablas.

Cuadro de amortización	2018	2019	2020
amortización sistemas y procesos informáticos			
adquisición	5.932	1.000	539
(+) adquisición año 1	1.483	1.483	1.483
(+) adquisición año 2	0	371	371
(+) adquisición año 3	0	0	135
Anual	1.483	1.854	1.989
Acumulada	1.483	3.337	5.325
amortización mobiliario			
adquisición	1.114	203	338
(+) adquisición año 1	111	111	111
(+) adquisición año 2	0	20	20
(+) adquisición año 3	0	0	34

Anual	111	132	165
Acumulada	111	243	409
amortización programas informáticos			
(+) adquisición año 1	300		
Anual	0	0	0
Acumulada	0	0	0
Amortización material de oficina			
adquisicion	482	241	361
(+) adquisición año 1	120	120	120
(+) adquisición año 2	0	60	60
(+) adquisición año 3	0	0	90
Anual	120	181	271
Acumulada	120	301	572
Amortización Desarrollo			
adquisición	60.000	10.000	5.000
(+)adquisición año 1	12.000	12.000	12.000
(+)adquisición año 2	0	2.000	2.400
(+)adquisición año 3	0	0	1.000
Anual	12.000	14.000	15.400
Acumulada	12.000	26.000	41.400

Fuente: elaboración propia

Ilustración 18: Cuadro de amortización

5.2 Inversiones en Inmovilizado Intangible

INMOVILIZADO INTANGIBLE			
Año	2.018	2.019	2.020
Desarrollo	60.000	70.000	75.000
Amortización I Intangible	-12.000	-26.000	-41.400
Concesiones administrativas	500	500	500
Propiedad Industrial	1.500	1.500	1.500
Aplicaciones informáticas	1.000	1.500	2.000
Total	63.000	73.500	79.000

Fuente: elaboración propia

Ilustración 19: Inversiones en inmovilizado intangible

Desarrollo

En esta partida se incluye el coste de creación de la aplicación Bodyshare, que como ya fue previamente explicado, fue externalizada a un tercero. En los próximos dos años incorporando numerosas mejoras para ser más competitivos y disminuir progresivamente el riesgo de imitación.

Concesiones administrativas

Se estima que para realizar eventos como el del Retiro mencionados anteriormente necesitaremos de unas licencias valoradas en 500 euros.

Propiedad industrial

Estimamos que el coste de patentar Bodyshare será de 1500 euros, para evitar problemas jurídicos relacionados con la propiedad industrial recurriremos a una agencia para que cubra todo el proceso. Este precio engloba las anualidades a pagar los dos primeros años en los que se dispone del uso exclusivo de la patente, los 18 años siguientes se deberá hacer frente a las siguientes anualidades.

Año	Tasa
1	18,66 €
2	23,29 €
3	45,55 €
4	64,75 €
5	108,54 €
6	135,12 €
7	169,56 €
8	218,22 €
9	273,53 €
10	321,16 €
11	368,70 €
12	416,69 €
13	445,00 €
14	463,44 €
15	494,90 €
16	494,90 €
17	494,90 €
18	494,90 €

Ilustración 20: Tasas Propiedad Industrial Fuente: elaboración propia a partir de OEPM 2017 https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_enero_2016_y_precios_publicos_junio_2015.pdf

Aplicaciones informáticas

Se estiman 1000 euros anuales para poder disponer de las herramientas informáticas adecuadas para poder llevar a cabo nuestro negocio, entre las que estarán como ejemplo las licencias del antivirus y de office.

5.3 Activo no corriente

Para calcular el Capital Expenditure, es decir, el conjunto de inversiones que tendremos que realizar en el negocio hemos utilizado la cifra de activo no corriente neto, es decir, una vez descontada la cantidad arrojada por la partida Amortización acumulada de los tres primeros años proyectados, una vez calculada la diferencia entre los activos del año en cuestión con los del anterior sumamos la amortización anual de cada año, pues esta cifra arroja la cantidad que es necesario invertir en Capex de mantenimiento, representando el restante Capex de expansión.

ACTIVO NO CORRIENTE			
Año	2018	2019	2020
Depreciación anual	13.715	16.166	17.825
CAPEX	84.543	28.210	24.663
Total	70.828	82.872	89.710

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Activo no corriente

5.4 Activo Corriente:

Al ser una aplicación en la cual el intercambio de servicios por dinero no admite ningún otro método de pago que difiera del instantáneo y los bienes que almacena (utensilios para hacer deporte) no están destinados a la venta, sino que sirven para el uso colectivo de nuestra fuerza de trabajo, el Activo Corriente se compone únicamente de la Cuenta 57 del Plan general contable: “Efectivo y otros activos líquidos equivalentes”. Para poder estimar esta cifra será necesario calcular primero los ingresos que obtendremos cada año y posteriormente será necesario llevar a cabo el Estado de Flujos de Caja de nuestra compañía.

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA			
Año	2.018	2.019	2.020
Flujo de caja operativo	82.921	39.714	20.289
Net income	-25.775	8.966	8.610
Amortización	13.715	16.166	17.825
Working Capital Requirement	-94.982	-14.582	6.146
Flujo de caja de Inversión	-84.543	-28.210	-24.663
Compras I. Material	7.828	1.544	1.338
Compras I. Intangible	63.000	10.500	5.500
Depreciación anual	13.715	16.166	17.825
Flujo de caja de financiación	70.000	100.000	50.000
Ampliación de capital	70.000	100.000	
deuda	0		50.000
Ajuste			25.875
Variación de Tesorería	68.379	111.504	71.501

Fuente: elaboración propia

Ilustración 22: Estado de Flujos de Caja

5.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

INGRESOS 2018	
Ambos sexos	
Total	
Suma Total	4.701.683,00
Suma target (12-19:55:59)	3.676.021
% target	78%
Porcentaje de la población que podría utilizarlo	
Weight	

Total clientes (análisis por escenario, aplicar coeficientes)	44.566
Precio	€ 13,00
Income	€ 579.358,99
Fee recibida (25%)	144.840
Número de entrenamientos año	43.474,21
Numero de entrenamientos dia	191
Numero de entrenamientos mensual	
Número de entrenamientos por entrenador	1,90571866
COSTES 2018	
Month	Year 2018
Fees pagadas a entrenadores (75%)	434.519
Otros aprovisionamientos	482
Salarios	48.000
Cost of Goods Sold	482.519
Coste Marketing	94.500
Influencers	33.000
Inbound Marketing	60.000
Evento Retiro	1.500
Suministros	2.400
Arrendamiento	12.000
Selling General and Administrative expenses	108.900
EBITDA	-12.060
margen sobre ventas	-8%
Depreciación	13.715

EBIT	-25.775
margen sobre ventas	-27%
Intereses (euribor+2% mytripleA)= 1,8%	0%
EBT	-25.775
TAXES (15%)	-3.866
Net Income	-25.775
margen sobre ventas	-18%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 23: Cuenta PYG

Ingresos:

Es el resultado de la suma de los productos de la estimación de los clientes potenciales de cada rango de edad seleccionado y el precio medio de nuestro servicio, resultando en un total de 579.358,99 euros el primer año. Posteriormente, hemos repartido este ingreso anual en mensualidades dividiendo en porcentajes según el flujo de clientes en determinadas estaciones y meses.

Hemos calculado los entrenamientos que son necesarios para llegar a los resultados planteados. Es necesario llegar a un total de 43.474, 21 entrenamientos, esta cifra implica que al día deberán realizarse un total de 191 entrenamientos, hemos llegado a esa cifra dividiendo el total de entrenamientos por $365 \cdot 15 / 24$, dado a que son 15 el número de horas que estimamos que nuestra aplicación será utilizada al día. Finalmente, hemos llegado a la conclusión de que para que esta cifra de entrenamientos pueda ser alcanzada, la masa crítica de entrenadores estará en torno a los 100.

Los ingresos totales ascienden a un total de 676.699,99 euros, aunque la aplicación solo percibirá el 25% de este importe 144.840 euros, el resto 434.519 euros irá para los entrenadores. Para calcular los ingresos del primer año hemos decidido adoptar un precio realmente bajo para poder ganar una base importante de usuarios, hemos escogido 13 porque con este precio la compañía puede obtener beneficios el primer año,

algo realmente inusual para las startups y que resultará una manera de demostrar el potencial que Bodyshare tiene a potenciales inversores.

Cost of Goods Sold:

La primera partida que encontramos en los costes directos se compone de las fees percibidas por los entrenadores, el 75% de la transacción. La partida Otros aprovisionamientos representa las adquisiciones semestrales de materiales para hacer deporte en los entrenamientos Premium. Por último, la partida Gastos de Personal recoge los salarios y gastos a la seguridad social de nuestra plantilla, tanto el director de marketing y comunicación como el encargado de la programación, mantenimiento y análisis de datos recibirán una compensación de 1500 euros al mes, mientras que la secretaria cobrará 1000 euros.

Selling General and Administrative Expenses

En esta partida se recogen los gastos de la campaña de marketing y comunicación anteriormente explicados y los relativos al arrendamiento de los almacenes y de las oficinas. En un primer momento alquilaremos un espacio reducido al contar con una plantilla de reducida dimensión, la oficina estará en Calle Juan Bravo, 25 Salamanca, Madrid, 28006 por su precio mensual (450 euros) y por su céntrica ubicación. Además, alquilaremos dos trasteros para almacenar los utensilios para hacer deporte, para ello recurriremos a la empresa Bunker que ofrece unos precios realmente atractivos y dispone de numerosos trasteros en el centro, la ubicación de los mismos será clave, pues de ella dependerá que los entrenadores estén dispuestos a realizar el desplazamiento y que, por ende, la transacción acabe materializándose.

Finalmente, estimamos que los costes de los suministros (luz, agua y gas) de las oficinas y de los almacenes ascenderá a 200 euros mensuales.

Impuestos:

A pesar de que el tipo de gravamen ordinario que impone la ley del impuesto de sociedades es del 25%, nuestra empresa se beneficia del régimen de las empresas de nueva creación, así lo expresa el artículo 29.1 de dicha ley¹. En consecuencia, Bodyshare podrá beneficiarse de este régimen fiscal que conllevará un ahorro del 10% de su cifra de negocio antes de impuestos (EBT) como mínimo durante un periodo de dos años.

Adicionalmente es preciso tener en cuenta que la base imponible del año 2018 (EBT) es negativa, en consecuencia, ese año la base imponible equivaldrá a cero y adquiriremos el derecho a compensarla con las bases imponibles positivas de años posteriores², con los límites expuestos en el artículo 26³

¹ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Artículo 29. El tipo de gravamen.

1. El tipo general de gravamen para los contribuyentes de este Impuesto será el 25 por ciento.

Art 29.1 LIS

No obstante, las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento, excepto si, de acuerdo con lo previsto en este artículo, deban tributar a un tipo inferior.

² Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Artículo 10 LIS

1. La base imponible estará constituida por el importe de la renta obtenida en el período impositivo minorada por la compensación de bases imponibles negativas de períodos impositivos anteriores.

³ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Artículo 26. *Compensación de bases imponibles negativas.*

5.6 Pasivo

Recurriremos a diferentes fuentes de financiación para optimizar la estructura de capital de nuestra compañía. El objetivo de este análisis es encontrar la combinación de las distintas fuentes de financiación que consiga disminuir nuestro WACC (weighted average cost of capital).

La fuente de financiación más barata es la deuda, sin embargo, encontrar financiación ajena (bancaria) para una start up es realmente inusual salvo que se disponga de un buen historial crediticio o que dispongamos de una base importante base de activos que aportar como colateral, la causa de que los bancos sean más reacios a prestar dinero es porque en los negocios en la fase Start-up el riesgo de bancarrota llega a su máximo.

Para poder alcanzar la financiación ajena en un futuro, necesitaremos disponer de una cifra considerable de capital. Una vez lo hayamos conseguido recurriremos a la fuente de financiación ENISA, préstamos que concede el Ministerio de Economía con carencia de requerimientos de pago periódicos de principal ni de intereses, el contar con una fuente de financiación tan flexible es crucial para nuestro negocio debido a los reducidos ingresos con los que contaremos los primeros años

5.7 Patrimonio Neto

PATRIMONIO NETO			
Año	2018	2019	2020
Capital social	70.000	170.000	170.000
Resultado del ejercicio	-25.775	8.966	7.597
Reservas	0	-25.775	8.966

1. Las bases imposables negativas que hayan sido objeto de liquidación o autoliquidación podrán ser compensadas con las rentas positivas de los períodos impositivos siguientes con el límite del 70 por ciento de la base imponible previa a la aplicación de la reserva de capitalización establecida en el artículo 25 de esta Ley y a su compensación.

En todo caso, se podrán compensar en el período impositivo bases imposables negativas hasta el importe de 1 millón de euros.

Total	44.225	153.191	186.563
-------	--------	---------	---------

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 24: Patrimonio Neto

5.7.1 Presentación de los socios

En primer lugar, cada uno de los socios/directores dispondrá de un 33% de la compañía, con el objetivo de incentivarles en la buena marcha de la compañía. La cifra de 24.140,6667 euros ha sido escogida porque serán las inversiones que será necesario realizar para financiar una serie de partidas de nuestro activo que serán necesarias para el funcionamiento de nuestra empresa en el primer año.

Resumen de los socios/directores:

Alfonso Marazuela Martínez: cofundador del proyecto, parte clave en el proceso de gestación de la idea originaria y de la implementación de las mejoras necesarias para llevarla a cabo. Su experiencia en el mundo de la banca, su mentalidad analítica y su estrecha relación con el CEO le convierten en la persona idónea para el puesto.

Fernando Rodríguez Hervías: compañero de clase desde primero de carrera, densa experiencia en programación, diseño de páginas web y emprendimiento. A pesar de su temprana edad, Fernando ya ha creado dos negocios *Masala Shirts* y *Fly & Claim*, el último es especialmente relevante por el proceso de programación desarrollado por Fernando tras haber realizado el curso Iron Hack. La experiencia en programación servirá para supervisar y controlar el trabajo externalizado a la consultora tecnológica y su experiencia en creación de empresas servirá como guía en el proyecto.

- Juan Picón Torralba: CEO 33,33%, Aportación 24.140,6667
- Alfonso Marazuela Martínez: COO 33,33% Aportación 24.140,6667
- Fernando Rodríguez Hervías: CTO 33,33% Aportación 24.140,6667

5.7.2 Ampliaciones de capital

Para calcular como quedará la estructura de capital propiedad del capital de nuestra sociedad una vez efectuadas las dos ampliaciones de capital que tenemos planeadas el año 2 y el año 4 emplearemos el Venture Capital Method.

VENTURE CAPITAL METHOD

El método de start ups que utilizaremos será el Venture Capital Method que calcula una valoración basada en los retornos esperados en el momento de venta o salida del proyecto. Este método fue introducido por un profesor de Harvard llamado Bill Sahlman, sirve para realizar valoraciones *pre-money*, que son aquellas que se corresponden a proyectos en los que todavía no se ha invertido, incluyendo en la valoración los efectos que se espera obtener con la inyección de capital (Sahlman, 2018).

El método comienza desde el Terminal Value, el cual obtendremos por medio de 3 metodologías:

- DCF: en nuestro último año de proyección realizaremos una estimación por crecimiento perpetuo: $FCF_t * (1 + g) / K - g$

G = tasa de crecimiento perpetuo

K = coste de capital ponderado (WACC)

- Múltiplo de salida PER (Price to earnings ratio) estimamos un múltiplo de 25. Lo aplicaremos sobre el beneficio neto proyectado de 2022: 10.863 euros.
- Múltiplo de salida sobre ventas, estimamos que es de 2,5. Lo aplicamos sobre el fee percibido estimado para 2011: 217.259 euros.

Adicionalmente, se requiere un periodo de salida, que será el periodo de tiempo en el que nos mantendremos de la compañía antes de venderla. Para ser consistentes con el método anterior, usaremos un periodo de 5 años.

Una vez tenemos esta cifra la dividimos por nuestro ROI anticipado, que es la rentabilidad que exigirán nuestros inversores a cambio de invertir 100.000 euros en el proyecto. Teniendo en cuenta que nuestra empresa tan solo lleva un año en funcionamiento, estimamos que por menos de un 20% de rentabilidad nadie estará dispuesto a asumir tal riesgo. Con estas cifras proyectamos el valor futuro de la inversión de 100.000, capitalizando esta cifra los cuatro años que restan para la salida. Dividimos este valor por el valor terminal anteriormente calculado y llegamos a la siguiente distribución:

Investment of year 2	100.000
Anticipated ROI	20%
Future Value of Investment	207360
Required ownership	33%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 25: Venture Capital

Method 1

- Juan Picón Torralba: 22% Aportación 24.140,6667
- Alfonso Marazuela Martínez 22% Aportación 24.140,6667
- Fernando Rodríguez Hervías: 22% Aportación 24.140,6667
- Nuevos inversores: 33% Aportación 100.000

Para atraer a nuevos inversores recurriremos a las siguientes fuentes:

Friends and Family (FF): por fácil que parezca esta fuente, las personas de nuestro círculo más cercano son las que más nos conocen y por ello, son los que mejor saben si somos o no dignos de confianza. Al ser dinero de gente cercana el que está en juego nuestro compromiso aumentará aún más por la relación que mantenemos con ellos, al solicitar esta financiación nos aseguraremos de que conocen bien los riesgos que conlleva invertir en un proyecto de esta envergadura.

Individual Angel Investors: estos son los más difíciles de encontrar, pues prefieren permanecer en el anonimato, la única manera de la que disponemos para establecer contacto con estos inversores es recurriendo a los contactos que nuestros familiares que pertenecen al mundo de los negocios puedan tener.

Angel Investor Networks y Crowdfunding: recurriremos a las diferentes plataformas de incubación de start-ups que ofrecen diferentes universidades en España y en Inglaterra y al portal web Kickstarter.

En el año 4, comenzaremos a ofrecer paquetes de acciones (stock options) a los empleados, así, aprovechando el aumento de valor de nuestra compañía, atraeremos a la fuerza de trabajo más preparada e interesada en el mundo del emprendimiento, mientras solo sufriremos un 8% de dilución.

Investment Year 4	36000
Anticipated ROI	12%
Future Value of Investment	40320
Required Ownership	6%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 26: Venture Capital Method 2

- Juan Picón Torralba 17% Aportación 24.140,6667
- Alfonso Marazuela Martínez 17% Aportación 24.140,6667
- Fernando Rodríguez Hervías: 17% Aportación 24.140,6667
- Nuevos inversores: 33% Aportación 100.000
- Empleados: 6% Aportación de servicios (36.000)

Si seguimos esta estrategia lograremos mantener nuestro control en la compañía, pues entre los tres socios fundadores mantendremos el 51% del capital.

5.8 Pasivo corriente

PASIVO CORRIENTE			
Año	2018	2019	2020
Proveedores	482	578	694
Acreedores	94.500	108.985	102.724
Total	94.982	109.563	103.417

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27: Pasivo corriente

En primer lugar, en la cuenta de Proveedores registraremos la compra de material para hacer deporte, reflejado a su vez en la cuenta de pérdidas y ganancias como Otros Aprovisionamientos. En segundo lugar, en la cuenta de Acreedores recogeremos la cantidad para financiar los gastos de la campaña de marketing, recogidos en la partida Selling General and Administrative Expenses en la cuenta de pérdidas y ganancias.

5.9 Pasivo no corriente

PATRIMONIO NETO			
Año	2018	2019	2020
Capital social	70.000	170.000	170.000
Resultado del ejercicio	-25.775	8.966	7.597
Reservas	0	-25.775	8.966
Total	44.225	153.191	186.563

Fuente: Elaboración propia

I

Ilustración 28: Pasivo no corriente

En los primeros años no recurriremos a la financiación bancaria por los motivos anteriormente expuestos, una vez hayamos alcanzado el nivel de facturación suficiente para poder ofrecer garantía crediticia. Estimamos que en el tercer año podremos

solicitar un préstamo de 50.000 euros tras haber recibido la inversión de 100.000 y haber demostrado la operatividad y viabilidad de nuestro modelo de negocio.

6. VALORACIÓN

Para justificar nuestro valor de mercado en nuestra primera ampliación de capital hemos utilizado diferentes metodologías con el objetivo de llegar a una cifra lo más objetiva posible.

Para encontrar el valor intrínseco de Bodyshare hemos escogido el método del Descuento de Flujos de Caja Futuros (DCF) con el objetivo de encontrar el valor de nuestro negocio operativo, dejando al margen la estructura de capital, mostrando así una imagen fiel de lo que realmente nuestra compañía vale. Utilizaremos exclusivamente este método por dos razones.

Utilizaremos exclusivamente este método por la dificultad de encontrar un rango de comparables que cumplan los criterios objetivos de valoración como la geografía, el sector, el tamaño, el producto que comercializan, el porcentaje de deuda en la estructura de capital, el porcentaje de beneficios, la tasa de crecimiento (Rosembaum J, Pearl J, 2017) y cuya información contable y financiera esté disponible, no podemos utilizar el método de compañías comparables.

DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA FUTUROS

YEAR	2018	2019	2020	2021	2022	TV
NOPAT	-25.875	10.548	10.629	11.692	12.861	115.982
WCR	-94.982	-14.582	6.146	6.146	6.146	
CAPEX	-84.543	-28.210	-24.663	-27.130	-27.000	
Amortización	13.715	16.166	17.825	19607,64054	21568,4046	
FCF	-1.721	13.086	-2.355	-1.976	1.284	1.035.556,51
DCF	-	-	-	-	-	-
	8605,921631	9087,408575	2343,885866	1107,588336	722,0716956	582384,1095

Hemos realizado una proyección de los flujos de caja que va a realizar nuestra empresa desde su puesta en funcionamiento. Para ello hemos partido del market sizing que realizamos para crear nuestra cuenta de pérdidas y ganancias de 2018. En 2019 hemos aumentado el porcentaje de uso de nuestro servicio en los rangos de edad que ocupan nuestro segmento target un 5% respecto a su cifra original. Adicionalmente en 2019 hemos aumentado el precio medio de nuestro servicio 1 euro.

Para los años siguientes hemos estimado unos porcentajes de crecimiento y de descenso en el NOPAT, causados principalmente por el aumento de los costes de los salarios debido a la ampliación de la plantilla y la subida de los sueldos, incluido dos importantes inversiones en el desarrollo de la aplicación y ampliación de las oficinas. Adicionalmente, hemos tenido en cuenta que Bodyshare solo podrá beneficiarse del régimen fiscal de empresa de nueva creación en los dos siguientes años a aquél en el que presente beneficios, en consecuencia, a partir del 2021 se le aplicará el tipo de gravamen general del 25% del Impuesto de Sociedades del 25%⁴

Para finalizar hemos realizado una estimación del valor terminal de nuestro negocio basándonos en el perpetual growth method.

El WCR (working capital requirement) ha sido obtenido del balance, restando al activo corriente exceptuando la caja, al no ser este un activo operativo, el pasivo corriente sin coste financiero. Como nuestro modelo de negocio no admite aplazamiento en los pagos por el servicio la única partida que compone nuestro activo corriente es el efectivo. En cambio, en nuestro pasivo corriente existen pagos aplazados realizados por nuestra

⁴ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Artículo 29. El tipo de gravamen.

1. El tipo general de gravamen para los contribuyentes de este Impuesto será el 25 por ciento.

compañía a cambio de los servicios de la agencia de marketing y a los proveedores de material para hacer deporte. En consecuencia, la cifra de fondo de maniobra será negativa (Gutmann, 2013).

El fondo de maniobra es una medida de la eficiencia operativa de un negocio, también es un indicador de la salud financiera de una compañía. Un fondo de maniobra negativo puede ser una mala señal, porque implica que no puedes hacer frente a tus obligaciones a corto plazo con tu activo corriente. Sin embargo, no necesariamente es negativo en negocios en los que se paga al momento de la transacción, como en el caso de los supermercados. En estos casos, como en nuestro modelo de negocio, un fondo de maniobra negativo es señal de eficiencia.

Para calcular el WACC al que descontaremos los flujos de caja futuros hemos empleado el método de la WACC dinámica. La elección de este método ha sido motivada por los cambios en la estructura de capital que planean hacerse a partir del año 3, año en el que estimamos que nuestra compañía tendrá los ingresos y capacidad crediticia suficiente para poder acceder a financiación ajena.

wacc			20%
year 1&2	debt	equity	
k	0%	20%	
%	0%	100%	

wacc			16%
year 3&4	debt	equity	
k	1%	20%	
%	23%	77%	

wacc			12%
year 3	debt	equity	
k	1%	20%	
%	40%	60%	

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 30: WACC

El valor de los flujos de caja libres descontados al año 2018 arroja una cifra de 58013. Esta cifra es lo que se conoce como Enterprise Value, que se traduce en el valor del negocio operativo de la empresa que es atribuible a todos los proveedores de financiación, tanto accionistas como acreedores. Para calcular el valor del negocio atribuible exclusivamente a los accionistas, Market Value of Equity, es necesario sacar de la ecuación la parte correspondiente a los acreedores. En consecuencia, deduciremos de la cifra anterior el valor de la deuda neta de 2018. Este valor será el resultado de restar a la deuda con coste financiero del año 2018, inexistente al tener un 0% de porcentaje de apalancamiento, el importe de la caja del año 2018 que podemos encontrar en el balance o en el estado de flujos de caja. Finalmente, el valor del MVE ascenderá a 648515.

EV	580136
ND	-68379
MVE	648515

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 31: Final valuation

7. LIMITACIONES

La limitación más importante a destacar de este plan de negocio es su encuesta. A pesar de que la gran mayoría de planes de negocio no incorporan una encuesta, nosotros hemos decidido hacerlo. Sin embargo nos hemos encontrado con dos problemas principales. En primer lugar, el tiempo, si hubiésemos dispuesto de un mayor plazo hasta la fecha final de entrega podríamos haber realizado un estudio más completo de la encuesta, incorporando en el mismo un análisis *cluster*. En segundo lugar, pese a haber intentado distribuir la encuesta a individuos de todas las edades posibles las herramientas con las que contábamos limitaba mucho nuestro alcance, provocando una concentración en el rango de entre 18 y 25 años.

8. CONCLUSIÓN

Tras haber realizado el plan económico financiero, opinamos que el negocio es económicamente viable. Para poder conseguir el lanzamiento del producto será necesario obtener 70.000 entre los tres socios fundadores, pese a ser una cifra alta pensamos que con la ayuda de nuestros familiares y con nuestros ahorros personales podremos conseguirlo. Si no conseguimos esta cifra, siempre podremos recurrir a un porcentaje inicial de dilución superior, aunque esto será más complicado pues tendremos que convencer a los Business Angels de que el negocio es viable sin que ni siquiera exista un prototipo de la aplicación.

Una vez conseguidos los 70.000 euros para empezar a funcionar, nuestro primer año será fundamental para poder conseguir la financiación adicional de los 100.000 euros que buscamos. Partiendo de la base de que en el primer año tendremos pérdidas, lo cual es habitual en el mundo de las start ups tecnológicas, tendremos que lograr una penetración de mercado progresiva y consistente para poder convencer a los inversores que las cifras de nuestra proyección de flujos de caja futuros son viables y en consecuencia Bodyshare representa una opción de inversión interesante que realmente les va a poder proporcionar el 20% de ROI que hemos enunciado en el venture capital method.

Además del modelo de negocio, opinamos que el capital humano es algo fundamental en este proyecto. La importancia del capital humano será clave en dos campos fundamentales. En primer lugar, en la administración y dirección de la compañía, como fundador he decidido crear esta empresa con dos personas que además de ser altamente capaces gozan de mi plena y total confianza forjada a través de relaciones sociales independiente de los negocios, en nuestro modelo de negocio la confianza es un factor fundamental, no solo en el servicio brindado al cliente, sino también en la esfera directiva. Por último, tras haber finalizado el plan de negocio hemos decidido implementar una pregunta final en cada entrenamiento que se realiza por primera vez

con un entrenador: En una escala de 1 a 5 ¿Cómo valoras el trato personal brindado por el entrenador? Así nos aseguraremos que los entrenadores son lo más simpáticos que puedan ser cuando realicen los entrenamientos. Hemos decidido implementar esta pregunta por dos razones. En primer lugar, porque queremos que este servicio además de ser eficaz suponga un rato de diversión para el cliente, de esta manera verá que realiza ejercicio de manera menos costosa y tendrá ganas de volver a hacerlo. En segundo lugar, porque pensamos que la gente cuando está contenta trabaja mejor.

9. BIBLIOGRAFÍA

Airbnb. “Informe sobre la comunidad de Airbnb en Madrid”. Extraído el 5 de Marzo de 2018 desde https://www.airbnbcitizen.com/wp-content/uploads/sites/19/2017/04/2016_EIS_Madrid_ES.pdf

Baird-Murray, Kathleen. (2017). No excuses: it’s the do-anywhere workout. *Opinion Beauty en Financial Times*. Extraído el 27 de Diciembre de 2017 desde (<https://www.ft.com/content/6e6f13c0-5a56-11e7-b553-e2df1b0c3220>)

Comisión Europea. (2016) Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones Una Agenda Europea para la economía colaborativa. Extraído desde el 3 de Marzo de 2018 desde http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_es.htm

Cooney G., Dwan K., y Mead G. (2014). Exercise for Depression. *Journal of American Medical Association*, Vol.311, 2432-2433.

Deloitte. “European Health and Fitness Market Report”. Extraído el 28 de Diciembre de 2017 desde (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SBEuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf)

Deloitte. “The Experience Revolution Travel, Hospitality, Leisure & Transport”. Extraído el 1 de Marzo de 2018 desde <http://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Campanas/Expectativas-2017/Deloitte-ES-Expectativas-Turismo-2017.pdf?hsCtaTracking=c04bc4c8-9ee5-464d-9c8a-31f6c7f65b27%7Cd5b5a8f2-85c9-40a8-ade6-fe630d5180a9>

Entrenarme. (2018). Extraído el 2 de Febrero de 2018 desde <https://entrenar.me/static/como-funciona>

Fenoy Matilde y Fernández Sonia. (2017). La revolución de los gimnasios 24 horas. *Salud y Deporte ABC*. Extraído el 10 de Enero de 2018 desde <http://www.abc.es/madrid/20150911/abci-gimnasios-horas-201509052131.html>

Freeletics. (2018). Extraído el 2 de Febrero de 2010 desde https://www.freeletics.com/es?CID=ES_SEM_0_1&gclid=CjwKCAjwnLjVBRAdeiwAKSGPI7aHCV9ytIypamSsuYRB0TD67GPM678jDDEmSiWxrAKY9yP14M46JRoCfhgQAvD_BwE

FRMSMadrid - Entrevista a Gonzalo Carnero: La economía colaborativa. (2016). [video] Youtube. Extraído el 4 de Marzo de 2018 desde <https://www.youtube.com/watch?v=ZJUohi69e4A>

Gutmann, A. (2013). How to Be an Investment Banker. New York, NY: John Wiley & Sons, p.72.

INE (2017). Instituto Nacional de Estadística. Extraído el 20 de Febrero de 2018 desde <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p05/a2014/10/&file=00028001.px>

Lifefitness. “Estudio anual del mercado del fitness en España 2017”. Extraído el 10 de Marzo de 2018 desde <https://lifefitness.es/zoom-mercado-2017>

Teva Villén M.R. (2013). Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España.

Mckinsey. “The promise of blockchain”. Extraído el 4 de Marzo de 2018 desde https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/The%20promise%20of%20blockchain/The-promise-of-blockchain.ashx

NCES. "Percentage of U.S. population with a social media profile from 2008 to 2017." Statista - The Statistics Portal. Statista. Marzo 2015.

Paniagua Esther. (2017). La economía colaborativa representa ya un 1,4% del PIB español. *Mercados El Mundo*. Extraído el 11 de Enero de 2018 desde <http://www.elmundo.es/economia/2017/06/23/594c1071268e3e472e8b45ef.html>

Rallo, Juan. (2016). Ponerse en forma para dummies. Barcelona, España, CEAC.

Sahlman, W. (2018). Method for Valuing High-Risk, Long-Term Investments: The "Venture Capital Method". 3rd ed. Boston: Harvard Business Review, pp.10-52.

Schwiebacher, Armin and Larralde, Benjamin, Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures (September 28, 2010). HANDBOOK OF ENTREPRENEURIAL FINANCE, Oxford University Press, Forthcoming.

Sharing Madrid 2017 - "España y la economía colaborativa en cifras". (2017). [video] Youtube. Extraído el 4 de Marzo de 2018 desde <https://www.youtube.com/watch?v=Ayu9Y1Dcfd0&t=935s>

Tong Dandan, Department of Marketing and Deng Sijing, Department of Decision Sciences and Managerial Economics. (2016). The Power of Social Networks. *Connect*. Vol. 20.

Vasilis Kontis., E Bennett James., D Mathers Colin., Guangquan Li., Foreman Kyle., y Prof Majid Ezzati. (2017). Future life expectancy in 35 industrialised countries: projections with a Bayesian model ensemble. *The Lancet Global Health*, Vol. 389, 1323 – 133.

Vinoth, k. (2004). From mental power to muscle power—gaining strength by using the mind. *Neuropsychologia*, Vol. 442, pp.944-956.

10. ANEXOS

10.1 Anexo I: Business model canvas

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencia de Marketing • Consultora Tecnológica • Universidades en las que se enseña el grado de Educación Física y Deporte 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conexión Entrenador Usuario • Gestión y mantenimiento • Entrenamientos personalizados • Cobranding 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • P2P workout • Supervisión • Retroalimentación • Fuente alternativa de empleo y renta • Red social • Mejora en la calidad de vida y en el estado de salud mental y físico 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Primera relación:</u> cortoplacista, una sesión • Posibilidad de crear relaciones a largo plazo a través de planes de entrenamiento mensuales • Posibilidad de crear relaciones colectivas • Bodyretos 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento target: hombres y mujeres jóvenes que hacen deporte de manera regular • Segmento potencial (I): hombres y mujeres jóvenes que no hacen deporte • Segmento potencial (II): hombres y mujeres adultos
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software • Aplicación móvil • Recursos Humanos • Capital Humano • Análisis de datos • Publicidad y Comunicación 				<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Inbound Marketing • Outbound Marketing • Influencers • Marketing digital
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones pagadas a los entrenadores • Arrendamiento de oficinas y almacenes • Externalización de marketing • Aprovisionamiento de material para hacer deporte 				<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión de intermediación

10.2 Anexo II: ENCUESTA

1. ¿Haces Ejercicio?

Sí

No

2. ¿Qué edad tienes?

Casilla en blanco

3. ¿Dónde vives?

Centro, Ciudad Universitaria

Moraleja, Aravaca, Pozuelo, Puerta de Hierro, Mirasierra

Plaza Castilla, Pio XII, Arturo Soria

Otros

4. ¿Con qué frecuencia?

Una vez a la semana

Dos veces a la semana

Tres veces o más

5. ¿Dónde haces ejercicio?

Gimnasio

En casa

Otra parte

6. ¿Cuánto cuesta tu gimnasio al mes?

Casilla en blanco

7. ¿Lo consideras demasiado caro?

Sí

No

8. ¿Tienes entrenador personal?

Sí

No

9. ¿Cuánto te cuesta una sesión de entrenamiento personal con tu entrenador?

Casilla en blanco

10. ¿Lo consideras caro?

Sí

No

11. ¿Qué es lo que cambiarías del entrenamiento personalizado?

Precio

Otro y escribir qué es lo otro

13. Imagina que pudieras disfrutar de un entrenamiento personalizado, low cost, que se adapta a tu horario y necesidades y que no requiere un gimnasio. ¿Te interesaría?

Sí, mucho

Más o menos

Nada

14. Si este servicio lo prestara una persona que no es profesional, pero que puede diseñar un entrenamiento que te ayude a conseguir los resultados que buscas. ¿Te seguiría interesando?

Sí

No

15. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio?

Casilla en blanco

16. ¿Crees que utilizarías este servicio de manera continuada?

Sí

No

17. ¿Estarías dispuesto a descargar una aplicación de manera gratuita?

18. ¿Estarías dispuesto a confiar tus datos personales a nuestra aplicación?

*Datos personales: existen dos registros, uno para los empleados y otro para los clientes, ambos deben inscribir su:

- Facebook

- E-mail

- DNI

- Domicilio

- Teléfono

- Tarjeta de Crédito

19. ¿Recomendarías la aplicación a un amigo?

Sí

No

20. ¿Sexo?

Hombre

Mujer

21. Ocupación

Estudiante

Trabajador

Otros

23. ¿Por qué haces ejercicio? Selección múltiple

Porque me gusta

Porque es bueno para la salud

Porque quiero perder peso

Porque quiero ganar masa muscular

Porque soy profesional o cuasi profesional o me gustaría ser profesional algún día

Porque soy parte de un equipo

24. ¿Encuentras los resultados que buscas con tu programa de entrenamiento?

Sí, mi rutina funciona perfectamente

Más o menos, pero podría mejorar

No

10.3 Anexo III: BALANCE 2018

INMOVILIZADO MATERIAL				PATRIMONIO NETO			
Año	2018	2019	2020	Año	2018	2019	2020
Equipos para procesos de información	5.932	6.932	7.471	Capital social	70.000	170.000	170.000
Mobiliario	1.114	1.317	1.655	Resultado del	-25775,253	8966	7596,94632
Sistemas y programas informáticos	300	400	500	Reservas	0	-25.775	8.966
Material de oficina	482	723	1.084	Total	44224,7472	153190,747	186562,946
Amortización acumulada	1.715	3.881	6.306				
(+)Equipos para procesos de información	1.483	3.337	5.325				
(+)Mobiliario	111	243	409				
(+) sistemas y programas informáticos	0	0	0				
(+) material de oficina	120	301	572				
Total	7.828	9.372	10.710				
INMOVILIZADO INTANGIBLE				PASIVO CORRIENTE			
Año	2018	2019	2020	Año	2018	2019	2020
Desarrollo	60.000	70.000	75.000	Deuda	0	0	50.000
Amortización I Intangible	12.000	26.000	41.400	Total	0	0	50000
Concesiones administrativas	500	500	500				
Propiedad Industrial	1.500	1.500	1.500				
Aplicaciones informáticas	1.000	1.500	2.000				
Total	63.000	73.500	79.000				
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Año	2018	2019	2020	Año	2018	2019	2020
Depreciación anual	13.715	16.166	17.825	Proveedores	482	578	694
CAPEX	84.543	28.210	24.663	Acreeedores	94500	108985,283	102723,811
Total	70.828	82.872	89.710	Total	94981,6667	109563,283	103417,411
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Año	2018	2019	2020	Año	2018	2019	2020
variacion de tesorería	68.379	111.504	71.501	Proveedores	482	578	694
caja	0	68.379	179.882	Acreeedores	94500	108985,283	102723,811
total	68.379	179.882	251.383	Total	94981,6667	109563,283	103417,411
ACTIVO TOTAL				PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
Año	2018	2019	2020	Año	2018	2019	2020
Total	139.206	262.754	341.094	Total	139.206	262.754	341.094

10.4 Anexo IV: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE 2018 (MESES)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INCOME 2018	€ 40.555,13	€ 52.142,31	€ 57.935,90	€ 68.523,08	€ 40.555,13	€ 68.523,08	€ 34.761,54	€ 40.555,13	€ 34.761,54	€ 46.348,72	€ 52.142,31	€ 40.555,13
Fee recibida (25%)	10.139	13.036	14.464	17.381	10.139	17.381	8.690	10.139	8.690	11.587	13.036	10.139
Numero de entrenamientos día	108,15	213,92	237,69	285,22	166,38	285,22	142,61	166,38	142,61	180,15	213,92	166,38
Numero de entrenamientos mensual	2028	4011	4457	5348	3120	5348	2674	3120	2674	3665	4011	3120
Numero de entrenamientos por entrenador	20,3	40,1	44,6	53,5	31,2	53,5	26,7	31,2	26,7	35,7	40,1	31,2
COSTES 2018												
Month	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fees pagadas a entrenadores (75%)	30.416	39.107	43.452	52.142	30.416	52.142	26.071	30.416	26.071	34.762	39.107	30.416
Otros aprovisionamientos	242	0	0	0	0	120	0	0	0	0	0	120
Salarios	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Cost of Goods Sold	34.416	43.107	47.452	56.142	34.416	56.142	30.071	34.416	30.071	38.762	43.107	34.416
Coste Marketing	14.500	13.000	7.000	6.000	6.000	7.000	6.000	6.000	7.000	6.000	6.000	10.000
Influencers	8.000	8.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	5.000
Inbound Marketing	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Evento Retiro	1.500											
Suministros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Arrendamiento	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Selling General and Administrative expenses	15.500	14.000	8.000	7.000	7.000	8.000	7.000	7.000	8.000	7.000	7.000	11.000
EBITDA	-9.861	-4.964	2.484	6.381	-861	5.381	-2.310	-861	-3.310	587	2.036	-4.861
margen sobre ventas	-92%	-38%	17%	37%	-8%	31%	-27%	-8%	-38%	5%	16%	-48%
Depreciación	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143
EBIT	-9.861	-4.964	2.484	6.381	-861	5.381	-2.310	-861	-3.310	587	2.036	-4.861
margen sobre ventas	-92%	-38%	17%	37%	-8%	31%	-27%	-8%	-38%	5%	16%	-48%
Intereses (euribor+2% my tripleA)= 1,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBT	-9.861	-4.964	2.484	6.381	-861	5.381	-2.310	-861	-3.310	587	2.036	-4.861
TAXES (15%)	0	0	621	1.595	0	1.945	0	0	0	147	509	0
Net Income	-9.861	-4.964	1.863	4.786	-861	4.038	-2.310	-861	-3.310	440	1.527	-4.861
margen sobre ventas	-92%	-38%	13%	28%	-8%	23%	-27%	-8%	-38%	4%	12%	-48%

10.5 Anexo V: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECCIONES A 3 AÑOS

Año	2018	2019	2020
Ingresos	579.359	748.710	852.995
Variación (%)	n/a	29%	14%
Fee recibida (25%)	144.840	187.178	213.249
Fees pagadas a entrenadores (75%)	434.519	561.533	639.746
Otros aprovisionamientos	482	578	694
Salarios	48.000	52.800	58.080
Cost of Goods Sold	482.519	614.911	698.520
Coste Marketing	94.500	108.985	102.724
Influencers	33.000	19.885	14.824
Inbound Marketing	60.000	72.000	86.400
Evento Retiro	1.500	1.500	1.500
Suministros	2.400	2.400	7.249
Arrendamiento	12.000	13.200	19.349
Selling General and Administrative expenses	108.900	108.985	129.322
EBITDA	-12.060	26.715	28.455
margen sobre ventas(%)	-8%	14%	13%
Depreciación	13.815	16.166	17.825
Variación (%)	n/a	322%	7%
EBIT	-25.875	10.548	10.629
margen sobre ventas(%)	-27%	6%	5%
Intereses	0	0	500
Variación (%)	n/a	141%	1%
EBT	-25.875	10.548	10.129
Variación (%)	n/a	141%	-4%
TAXES (15%)	-3.881	-1.582	-1.519
Net Income	-25.875	8.966	8.610
margen sobre ventas(%)	-0	0	0
Variación (%)	n/a	135%	-4%

