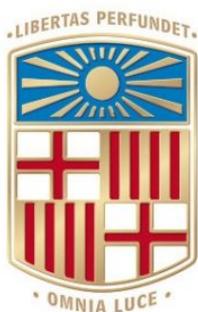


**Trabajo Final de Máster:
Creación de una empresa de deporte terapia para
adultos con cáncer de mama y colon.
“PAC Rehab”**



**UNIVERSITAT DE
BARCELONA**

Alumno: Alvaro Avila Tapias.

Tutora: María Pilar Aparicio Checa.

Curso: Máster en Dirección de Empresas del Deporte.

Promoción: 2018 - 2019.



“PAC Rehab”

Resumen

El objetivo del siguiente trabajo de final de máster es realizar un plan de negocio de una empresa dedicada al deporte - terapia para gente que sufre de cáncer de mama y de cáncer de colon, llamada PAC Rehab.

Es una nueva empresa que se dedica a realizar actividades individuales y grupales a gente a la que le han detectado estos dos tipos de cánceres y a gente que ya ha pasado por la quimioterapia y el resto de tratamientos. La idea es mejorar su estado físico y mental mediante la actividad física para que puedan retomar las vidas que llevaban antes de padecer la enfermedad de la forma más rápida y segura y siempre acompañados por un terapeuta y por una psicóloga especializados en el sector.

En el plan de negocio aparecen los principales factores estratégicos, comerciales, operativos, organizativos, económicos y financieros y servirá para analizar la viabilidad del proyecto así como guía para el posible inicio de la actividad de la empresa.

Abstract

The goal of the next master's degree work is to make a business plan of a company dedicated to sport- therapy for people suffering from breast cancer and colon cancer called PAC Rehab.

It is a new company that is dedicated to individual and group activities to people who have been detected by these two types of cancers and people who have already been through chemotherapy and other treatments. The idea is to improve their physical and mental state through physical activity so that they can resume the lives they led before suffering the disease in the fastest and safest way and always accompanied by a therapist and a psychologist specialized in the subject.

The business plan shows the main strategic, commercial, operational, organizational, economic and financial factors and will serve to analyze the feasibility of the project as well as a guide to the possible start of the company's activity.

Palabras Clave

Actividad física, cáncer de mama, cáncer de colon, emprendimiento social, terapia.

Key Words

Physical activity, breast cancer, colorectal cancer, social entrepreneurship, therapy.



ÍNDICE

1- INTRODUCCIÓN	5
2- IDEA Y MODELO DE NEGOCIO	7
3- DATOS DEL PROYECTO	10
3.1- Análisis de la oportunidad de negocio	10
3.2- Misión	13
3.3- Visión	13
3.4- Valores	14
4- ANÁLISIS ESTRATÉGICO	16
4.1- Análisis del entorno general: Método PESTEL	16
4.2- Análisis de la competencia	27
4.3- Público objetivo y mercado potencial	28
4.4- Análisis interno	34
4.4.1- Principales recursos y habilidades	34
4.5- Matriz DAFO	36
4.6- Estrategia de crecimiento y desarrollo	39
5- PLAN DE MARKETING	41
5.1- Segmentación y posicionamiento en el mercado	41
5.1.1- Segmentación	41



5.1.2- Posicionamiento	44
5.2- Política de Servicio/ Producto	45
5.3- Política de precio	48
5.4- Política de comunicación	53
5.5- Política de distribución	54
6- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS NECESARIOS	56
6.1- Organigrama	56
6.2- Política de Recursos: Gestión de los Recursos	58
6.2.1- Recursos materiales	58
6.2.2- Recursos humanos	59
6.3- Forma jurídica y socios	60
6.3.1- Forma jurídica	60
6.3.2- Socios	62
7- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	63
7.1- Inversiones iniciales	63
7.2- Financiación	66
7.3- Previsión de ingresos	69
7.4- Previsión de gastos	73
8- RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO	78
9- CONCLUSIONES	82
9.1 Agradecimientos	84
10- BIBLIOGRAFÍA	85



11- WEBGRAFÍA	86
12- ANEXOS	87
13- ÍNDICE DE TABLAS	91
14- ÍNDICE DE IMÁGENES	93

1- Introducció

La creació de una empresa nunca es una tarea fácil y menos cuando se trata de una actividad con la que no te puedes comparar en el mercado.

PAC Rehab es una empresa emprendedora e innovadora que relaciona el campo de la actividad física con la salud ya que va dirigida a gente que tenga o haya tenido cáncer de mama o cáncer de colon en los últimos 2-3 meses.

El objetivo principal de la empresa es conseguir mejorar la vida de la gente que acaba con el tratamiento para combatir el cáncer mediante actividades físicas controladas y dirigidas por expertos que supongan una mejora en su salud. Para conseguir este objetivo, la empresa oferta sesiones individualizadas de 40 minutos y grupales de máximo 1 hora en las que un terapeuta y una psicóloga, encargados de supervisión y de la evolución del estado de los pacientes, se encargarán de programar a corto plazo cada una de las sesiones.

El territorio de influencia es la ciudad de Terrassa y alrededores, a las afueras de Barcelona, que es donde residirá la sede de la organización y donde tanto hospitales, asociaciones contra el cáncer e incluso particulares podrán contratar nuestros servicios.

Los hábitos de vida de las sociedades avanzadas están haciendo que el desarrollo de tumores malignos sea algo que cada vez afecta a más personas, de forma que el mercado es cada vez más amplio.

El proyecto está liderado por Alvaro Avila Tapias, graduado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte con mención en la rama de la salud por la Universidad de Barcelona donde también ha cursado el Máster en Dirección de Empresas del



Deporte. Siempre ha estado vinculado al deporte y lo entiende como un estilo de vida.

Para poner en marcha el proyecto se necesita una inversión inicial de 2.308,49€ para cubrir gastos materiales y de recursos humanos previos a la propia actividad principal de la empresa. No obstante, lo más importante y necesario de la empresa son tanto los trabajadores que tienen un gran conocimiento en el objetivo de la empresa como los pacientes que son el porqué se crea esta Start up.

2- Idea y modelo de negocio

La idea de la empresa es crear una entidad social para mejorar el estado emocional y físico de gente que sufre cáncer a través de sesiones deportivas adaptadas a las capacidades de cada paciente mediante talleres grupales o individuales tanto en hospitales como con sesiones a domicilio.

Los diferentes expertos realizarán sesiones cortas de 30 minutos hasta 1 hora individualizadas en caso que sean demandadas o mediante sesiones grupales formados por pacientes con características similares.

Se diferenciarán 3 fases dentro del proceso de tratamiento del cáncer mediante quimioterapia o otros procedimientos curativos.

- La primera situación contemplada es la fase previa al tratamiento de la quimioterapia. El cuerpo se debilita mucho durante el tratamiento de forma que tener una buena forma física previa nos ayudará a lidiar con los malestares y con el deterioro



físico. Durante esta fase, las sesiones irán orientadas a la mejora física, la adquisición de fuerza muscular junto a un trabajo psicológico para reforzar el positivismo.

- El segundo escenario, y el más duro, es la fase en la que se está aplicando el tratamiento de la quimioterapia al paciente.

En este momento el paciente suele sufrir dolores en todo el cuerpo, fatiga generalizada, anemia, disfunción cognitiva,... En este caso, los ejercicios

realizados en las sesiones estarán orientados a un proceso de socialización con otro pacientes en situaciones parecidas, con mantenimiento de la forma física y con el aumento del positivismo y del estado psicológico mediante el ejercicio físico.



- El tercer y último estado en el que se pueden encontrar los pacientes, es en la fase en la que ya están curados del cáncer pero están débiles después del tratamiento tan abusivo. En ese momento, el cuerpo está débil, sobretodo físicamente de forma que la organización ofrece un servicio de mejora de la forma física durante los siguientes 2 meses después de acabar el tratamiento. Esto permite que los pacientes curados mejoren su forma física y vuelvan a tener la oportunidad de retomar la vida que tenían. También permite conocer a personas que han pasado por situaciones parecidas y compartir experiencias que puedan servir de ayuda a la gente que se encuentre en otra de las fases anteriores.





EFECTOS BENEFICIOSOS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA EN EL CÁNCER		
Artículos	Autores	Mama Colon
<i>El deporte y la actividad física en la prevención del cáncer. Sports and physical activity in cancer prevention (Chile).</i>	Dr. Francisco López-Köstner, Dr. Alejandro J. Zárate C.	✓ ✓
<i>American Cancer Society Guidelines on Nutrition and Physical Activity for Cancer Prevention Reducing the Risk of Cancer With Healthy Food Choices and Physical Activity</i>	Lawrence H. Kushi, ScD1; Colleen Doyle, MS, RD2; Marij McCullough, ScD, RD3; Cheryl L. Rock, PhD, RD4; Wendy Demark-Wahnefried, PhD, RD5; Elisa V. Bandera, MD, PhD6; Susan Gapstur, PhD, MPH7; Alpa V. Patel, PhD8; Kimberly Andrews9; Ted Gansler, MD, MBA, MPH10 and The American Cancer Society 2010 Nutrition and Physical Activity Guidelines Advisory Committee.	✓ ✓
<i>Physical Activity and Survival After Breast Cancer Diagnosis</i>	Michelle D. Holmes, MD, DrPH; Wendy Y. Chen, MD; Diane Feskanich, ScD; Candyce H. Kroenke, ScD; Graham A. Colditz, MD, DrPH	✓ ✓
<i>Impacto y viabilidad de una intervención con actividad conductual mediante la actividad física para sobrevivientes de cáncer de mama. Impact and feasibility of behavioral activation intervention through physical activity for breast cancer survivors (Puerto Rico)</i>	Jennifer Morales-Cruz; Guillermo Bernal; Marta Amaral-Figueroa	✓ ✓
<i>La actividad física como factor protector en la presentación del cáncer</i>	Nathalia Andrea Barajas Ramírez	✓ ✓
<i>Physical Activity and Cancer Prevention: Etiologic Evidence and Biological Mechanisms</i>	Christine M. Friedenreich and Maria R. Orenstein	✓ ✓
<i>Physical Activity and Survival After Colorectal Cancer Diagnosis</i>	Jeffrey A. Meyerhardt, Edward L. Giovannucci, Michelle D. Holmes, Andrew T. Chan, Jennifer A. Chan, Graham A. Colditz, and Charles S. Fuchs	✓ ✓
<i>El ejercicio físico minimiza la triada tóxica de cáncer: Obesidad, Baja condición física e inactividad.</i>	Javier Salvador Morales-Rojas; Alejandro Lucia; Helios Pareja-Galeano	✓ ✓
<i>Posibles mecanismos de acción biológica de la actividad física en el cáncer de mama.</i>	Jairo Alejandro Fernández Ortega; José Antonio de Paz Fernández	✓ ✓

Tabla 1: Artículos que evidencian los beneficios de la actividad física en los cánceres de mama y colon.

Fuente: Elaboración propia.

3- Datos del proyecto

3.1- Oportunidad de negocio:

La idea de crear una empresa de deporte – terapia surge primero por el interés de la relación del deporte con la salud y la posibilidad de mejorar la vida de gente con problemas y por supuesto por la falta de que un producto como este esté en el mercado. No hay nadie que se dedique a este ámbito tan concreto de forma profesional de forma que es una oportunidad buena para atacar. Al haber evidencias científicas está comprobado que es algo saludable que la población debe conocer y tener más motivos para hacer deporte.

Para aprovechar la oportunidad de negocio hay que proponer ventajas competitivas con respecto a la potencial competencia y se consigue básicamente al valor añadido de la propia empresa. Este concepto está muy relacionado con crear fidelidad entre los consumidores del servicio ofrecido y en conseguir que prefieran estos servicios a otros.

El valor añadido se puede desarrollar en dos aspectos del servicio que son o el servicio final como producto o en el proceso hasta llegar a ese punto. En este caso, he decidido ramificar en 5 puntos los valores añadidos entendidos como ejes de referencia y como objetivos de las actividades que va a hacer la empresa:



Realizar actividades que mejoren el estado físico de las personas que han completado el tratamiento.

El objetivo principal de la empresa es que los pacientes se recuperen del tratamiento tan invasivo que tiene el cáncer de mama y de colon y prevenir para evitar posibles recaídas. El valor añadido más importante de este proyecto es que no hay ninguna empresa especializada en esto de forma que es la razón de crearla. El objetivo sobretodo en este aspecto es hacer cosas con conciencia y conocimiento de lo que se está tratando siendo lo más profesionales posible y con un conocimiento experto por parte de los especialistas.

Acompañar la dimensión emocional, social y la salud de las personas con cáncer de mama y colon.

Se trata de intentar ayudar mediante expertos en el tema a los pacientes tanto a nivel emocional como social. Es muy importante que los enfermos se sientan acompañados y es una forma de estar con ellos. Además si hay expertos en el tema siempre pueden darles consejos, ayudar mediante diferentes terapias y ayudar a llevar la enfermedad de una forma más sana a nivel mental sobretodo.



Mejorar el estado de ánimo. Aumentar autonomía y toma de decisiones.

Además del daño físico que provoca el cáncer, también hay un aspecto psicológico muy importante que también se ve afectado. El estado de ánimo es un factor determinante para superar la enfermedad y para mejorar este estado de ánimo el saber que tienen autonomía y que son capaces de hacer cosas por su cuenta y de tomar decisiones propias juega un papel fundamental. Se trata de realizar tareas y actividades que los pacientes puedan resolverlas de forma autónoma mediante un proceso progresivo.

Informar de las ventajas que tiene la actividad física en relación al cáncer de mama y al cáncer de colon.

Concienciar a la población de que además de todas las ventajas que tiene la actividad física en la vida diaria, también ayuda a reducir la posibilidad de desarrollar tumores que pueden acabar en cáncer es un objetivo muy



importante. No hay información en ninguna plataforma que llegue a mucha gente, y difundir este mensaje a través de una empresa especializada en este tema puede ser una labor social muy importante. Por este motivo es un un objetivo principal ya que la información está científicamente comprobada y hay evidencias de que es beneficioso.

Ofrecer espacio y materiales necesarios para acompañar su proceso personal y deportivo.

Habrà que determinar si en los mismos hospitales o asociaciones de donde provengan los pacientes se puede habilitar algún espacio para llevar a cabo las actividades. En el caso que no sea posible, se buscarán alternativas como espacios municipales cedidos o espacios privados como de gimnasios que nos dejen instalaciones o en última instancia tener que alquilarlos.

Todo el material para la realización de las clases serán provistos por la empresa de forma que no se tienen que encargar de nada en ese aspecto los pacientes.

3.2- Misión:

Ofrece servicio de clases deportivas y de actividad física para gente que quiera prevenir posibles desarrollos de tumores que puedan convertirse en malignos y finalmente en cáncer.

También ofrece rehabilitación para gente que haya sufrido recientemente esta enfermedad y haya acabado el tratamiento relativamente poco tiempo antes.



Para eso se realizará un seguimiento de la evolución física de cada uno de los clientes y se hará un planning de desarrollo progresivo hasta conseguir el objetivo final.

3.3- Visión:

Considerando la visión como el objetivo al que queremos llegar como empresa, en nuestro caso será a ser una empresa referente en el deporte – terapia para gente con cáncer de mama y colon primero a nivel autonómico ya que sobretodo

Barcelona es una referencia a nivel mundial y en una fase posterior poder expandirnos y convertirnos en una empresa fiable, que tiene un gran trato y un gran tacto con todos los pacientes que recibe y que hace un buen trabajo para mejorar sus vidas.

El objetivo es que la gente que pasa por esta enfermedad recupere la vida que solía llevar antes de padecerla siempre de forma sana y saludable.

3.4- Valores :

Los valores que va a tener la empresa se tienen que definir de forma clara ya que a partir de estos se van a dirigir todas las acciones que haga la empresa.

Al ser una empresa de carácter social los valores son muy importantes tanto a nivel profesional como a nivel personal entre los miembros del equipo como con los clientes.



Imagen 1: Valores de la empresa

Fuente: *Elaboración propia.*

A continuación definiremos los diferentes valores:

- Compromiso: siendo una empresa de carácter social, el compromiso no es solo con los clientes que puedan necesitar de nuestros servicios si no con sus familiares, amigos, conocidos, etc,... Uno de los objetivos de la empresa



es que la población conozca los beneficios que tiene el deporte para prevenir el cáncer y para rehabilitar a la gente que ya lo ha sufrido de forma que el compromiso que pretende tener esta empresa es con toda la población orientar, dar información y dejar que participen en las sesiones.

- Profesionalidad: uno de los requisitos para poder trabajar en la empresa es tener formación en el ámbito al que nos dedicamos. Esto hará que el nivel de los trabajadores sea elevado y siempre buscando el máximo beneficio para los pacientes. Todo estará supervisado por los profesionales y se llevará un control exhaustivo de todos los casos.

- Calidad: no es solo conseguir el objetivo marcado al principio del programa. Lo que realmente marca la calidad del servicio es buscar la excelencia en cada una de las sesiones realizadas y conseguir implicar al cliente en cada uno de los ejercicios que vaya a realizar. Para conseguirlo es importante informar a cada paciente de los progresos que consigue y animar a que siga para completar el proceso con garantías.



- Confidencialidad: el hecho de trabajar con personas que se encuentran o han estado en situaciones delicadas y del que se necesita información médica que no se puede escapar ningún tipo de información.

En las sesiones grupales si que se podrán ver las actividades realizadas en las redes sociales pero en las individuales al ser algo muy específico y personal de cada paciente no.

También el hecho de ser los primeros en ofrecer este servicio es una forma de posicionarnos como referentes en el territorio.

- Innovación: al no haber nadie que ofrezca lo que ofrecemos nosotros, la empresa ya es innovadora en si misma. El objetivo es valorar como evolucionan los clientes y buscar nuevas actividades, nuevos métodos y nuevas formas de que mejoren de forma más rápida y todavía más saludable. Intentar conseguir una conexión entre la fuerza física y la fuerza mental que haga que los pacientes crezcan de forma completa y puedan retomar sus vidas lo antes posible.

4. Análisis estratégico

4.1- Análisis del entorno general: Método PESTEL

El proyecto de la empresa que queremos crear, es una empresa de servicios de rehabilitación para pacientes con cáncer, de forma que analizaremos una serie de factores estratégicos a partir del método PESTEL para hacer un análisis de la situación de la sociedad en relación al campo donde queremos actuar.

Realizaremos este análisis del entorno teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que nos harán enmarcar nuestra empresa dentro de la sociedad y nos guiarán marcando las

oportunidades se pueden aprovechar y las cuestiones que deberían evitarse ya que no supondría una ventaja.

- Factor político:

La situación actual de la política española es muy confusa y convulsa ya que se está dejando atrás el bipartidismo y están apareciendo nuevas fuerzas políticas de las que los dos principales partidos dependen para crear alianzas y poder controlar el estado y la sociedad.

Más concretamente, en Cataluña, se está viviendo una situación de revolución pacífica en la que una parte de la sociedad quiere ser independiente al resto de las comunidades españolas y otra parte quiere seguir estando anexo al estado español.

Estos dos factores hacen que tanto el marco político y fiscal sufran cambios constantes en relación a la sanidad y al hecho de crear empresas.

Actualmente en el Cataluña se está haciendo mucho énfasis en aumentar el rendimiento y las capacidades de los departamentos de salud, educación y aspectos sociales mediante un aumento en los presupuestos superando los máximos del 2010 en los 3 sectores. De la misma forma, la Generalitat está invirtiendo mucho dinero en investigación y en el desarrollo tanto biomédico como en las ciencias de la salud lo que supone un empujón para las empresas que queremos implantar nuevos métodos y nuevas formas de mejorar el bienestar de una parte de la sociedad en concreto la cual cada vez aumenta más y cada vez hay más información.

- Factor económico:

La situación de la economía española en general se ha estabilizado desde hace unos años después de la grave crisis que sufrió el país. La tasa de desempleo que llegó a estar por encima del 26% ha disminuido hasta estabilizarse en un 13% en hombres y alrededor de un 17% en mujeres en estos momentos cosa que hace que la economía del país mejore de forma muy considerable.

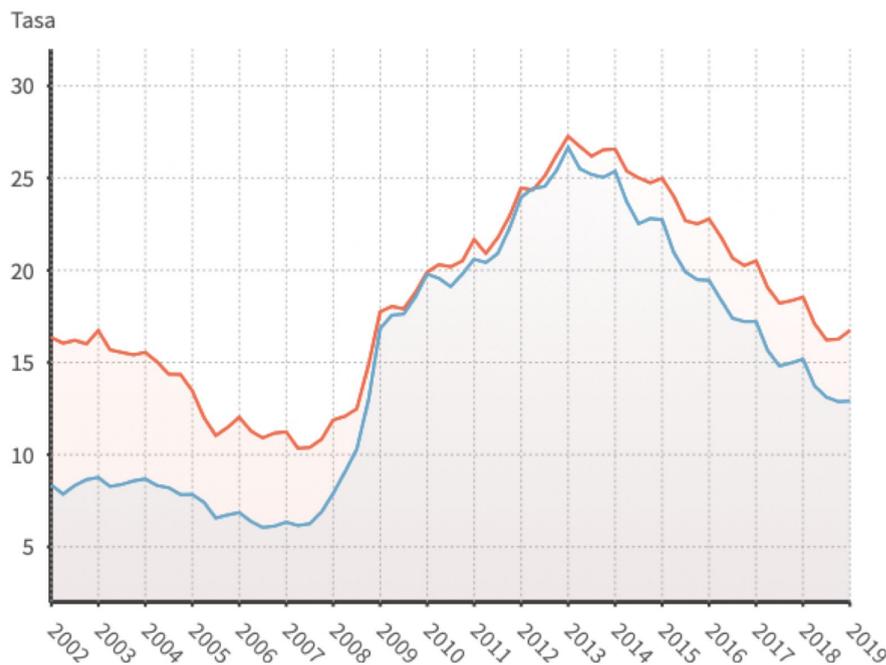


Imagen 2: Tasa de desempleo en España.

Fuente: INE, www.epdata.es

Otro de los factores importantes es la estabilidad que también ha conseguido el estado español con respecto al PIB. Desde el año 2015 se ha situado entre los valores 2,5 – 3,5% situándose en un 2,6% en el último año 2018.

Uno de los aspectos negativos del factor económico es el incremento que ha habido en el interés con respecto a las hipotecas. Se ha pasado de tener mínimos históricos durante los años 2016 y 2017 estando prácticamente al 0%, a llegar al 0,4% en este año 2019 y con una previsión de alcanzar el 1,1% en el año 2021.

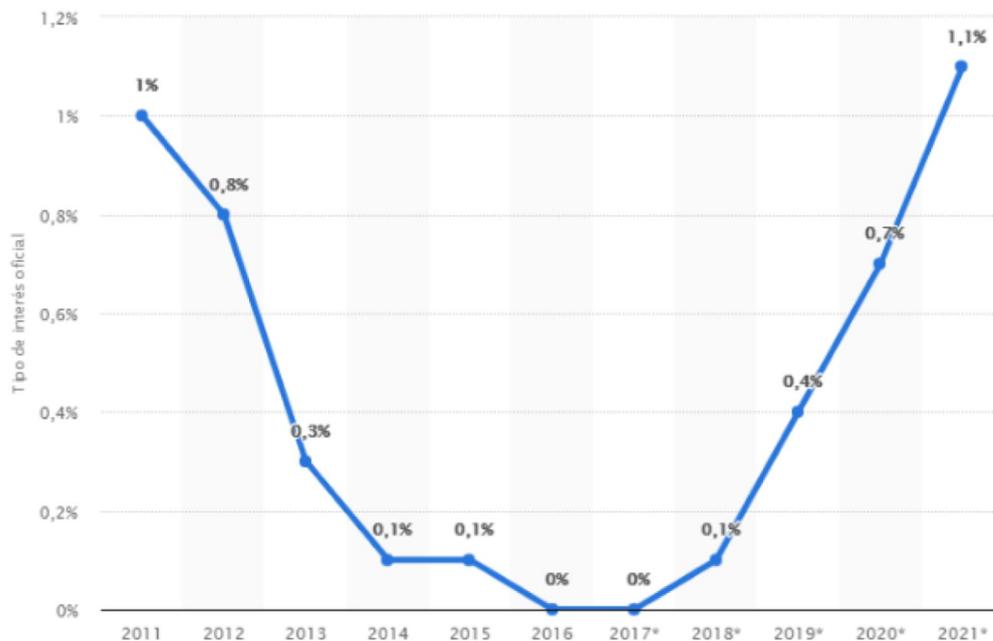


Imagen 3: Índice de intereses en España.

Fuente: Statista 2018

Como resumen, se puede concluir que el año 2019 será un buen año en cuanto a la creación de empleo y la reducción de la tasa de desempleo pero es un mal momento para hipotecarse ya que están subiendo los intereses de forma acelerada.

- Factor sociocultural:

El aspecto más importante y que hace que la sociedad en España evolucione como evoluciona es el aumento constante de la esperanza de vida que se

sitúa en 86 años en las mujeres y 80 años en los hombres situándonos en el primer lugar en la UE y con una proyección de llegar a los 90 años en el año 2060 consecuencia directa del estado del bienestar y que supone un descenso en la población.

Evolución de la esperanza de vida al nacimiento

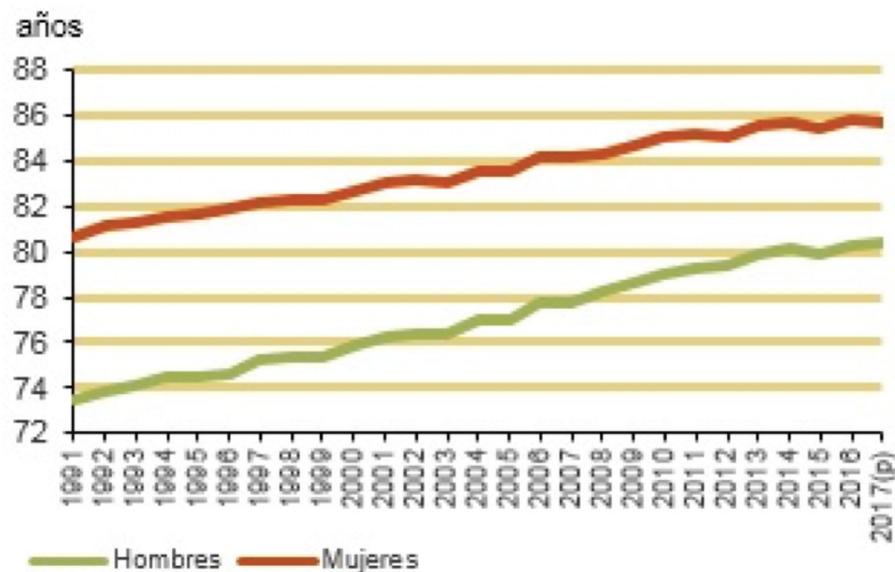


Imagen 4: Evolución de la esperanza de vida en España.

Fuente: Indicadores Demográficos Básicos INE

Estos datos nos dicen que la mayoría de la población se sitúa entre los 30 y los 60 años de forma que a población adulta cada vez aumenta más y que la natalidad cada vez es menor.

Otro de los aspectos importantes en cuanto a la sociedad es la cantidad de ingresos que tiene cada persona de forma mensual. El 50% de la población ingresa entre 1000€ y 2500€ mensuales, hecho que hace que la clase media sea la predominante en el estado español.

Tan solo un 4% de la población ingresa menos de 500€ mensuales y hay un 3,6% de la población que cobra más de 5000€ al mes.

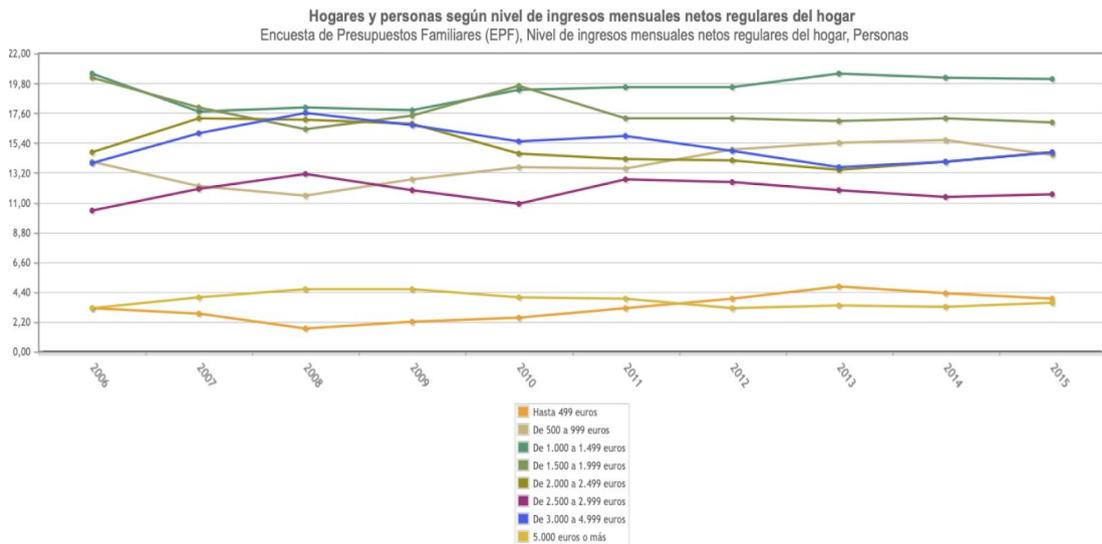
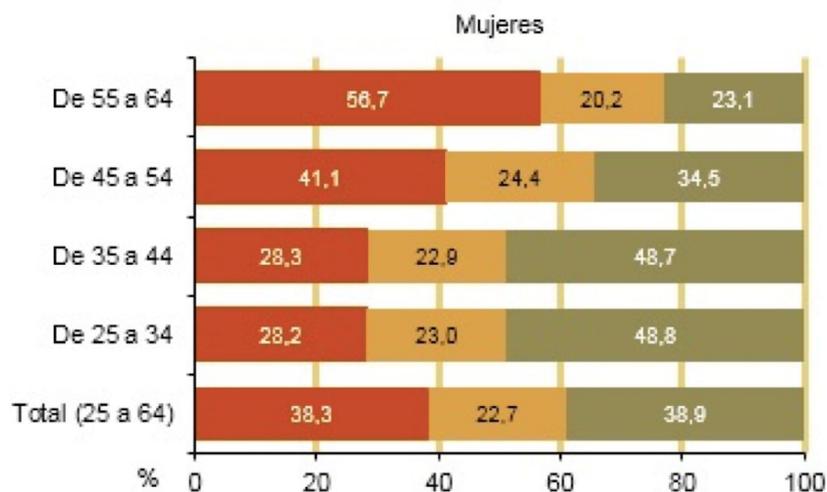


Imagen 5: Ingresos por persona de la población española.

Fuente: INE.

El último aspecto que analizaremos en cuanto a la sociedad española es el nivel de estudios de la población. Cada vez hay más gente con formación superior tanto en hombres como en mujeres y el analfabetismo está quedando en sectores muy específicos y muy reducidos. Esto hace que la sociedad pueda avanzar y que cada vez haya más profesionales de más nivel en todos los campos de la educación y del posterior empleo.



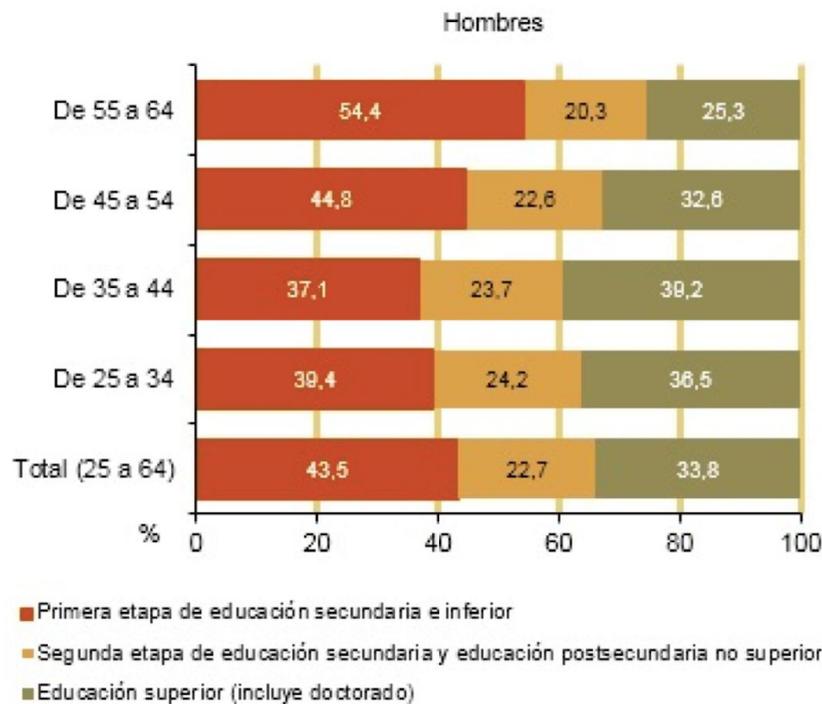


Imagen 6: Nivel de estudios de la población adulta española.

Fuente: INE

- Factor tecnológico:

La inversión en políticas que quieran y tengan como objetivo la mejora en I+D es uno de los aspectos que se van mejorando en España tras la fuerte caída que sufrió durante y tras la crisis económica.

En el año 2017, el gasto privado se elevó un 8,2% y el público un 3,3%. Aunque se estén aumentando las inversiones, España sigue estando muy por detrás de la media europea invirtiendo tan solo un 1,20% del PIB en I+D mientras la media de continente se sitúa en un 2,07% lo que supone un 42% menos en este aspecto. De la misma forma, el estado español sigue sin haber recuperado los niveles que se tenían antes de la crisis y ahora mismo suma un descenso del 5,8% de las inversiones totales.

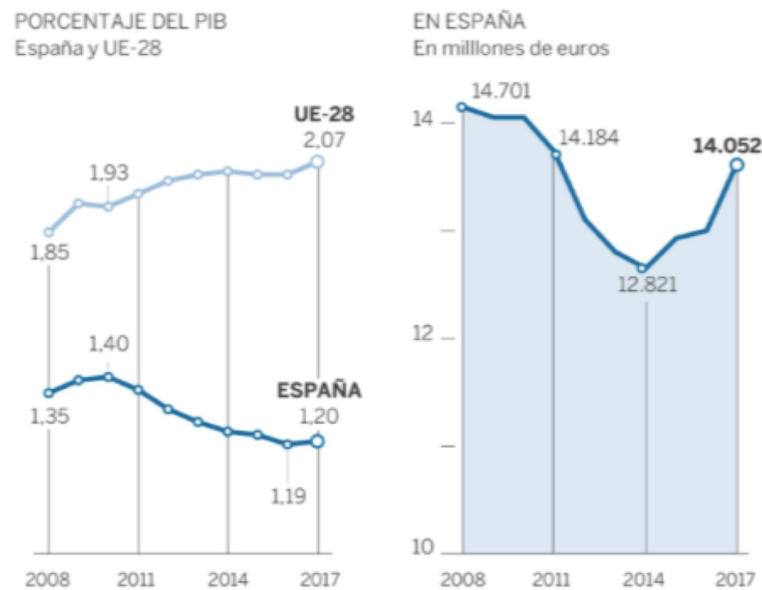


Imagen 7: Inversiones en I+D España

Fuente: Diario 'El País'

Otro de los aspectos importantes que hace pensar que España está en constante desarrollo tecnológico al ritmo que avanza la sociedad mundial es que en el año 2017, según el INE, el 83,4% de las viviendas tienen conexión a Internet. Es un aspecto que llama la atención ya que este dato supera a las viviendas que tienen un ordenador en casa siendo en el año 2017 de un 78,4%.

El último aspecto al que nos haremos referencia en este apartado será en el uso de las redes sociales de la población española. El uso masivo de las redes sociales en España empezó aproximadamente en 2009 cuando el 51% de la población era usuario de estas plataformas. Pero fue a partir del año 2014 cuando entraron en una fase de madurez y consolidación superando el 80% de uso de la población y llegando al 2018 hasta el 85% de uso.

Esto supone que cada vez la sociedad avance más hacia la tecnología y las empresas tengan que adaptarse a estos cambios y innovar y actualizar en sus sistemas.

- Factor ecológico:

En cuanto a la dimensión ecológica, nos fijamos en dos aspectos importantes como son la forma de conseguir energía y el cuidado del medio ambiente y del cambio climático.

En cuanto al consumo de energía, encontramos una distribución como la mostrada en la Ilustración 8 en la que la mayor fuente es el petróleo. Esto supone un problema ya que el hecho de que las existencias se estén agotando debido al consumo masivo en todo el mundo, hace que el precio suba y se encarezca año tras año.

Estas estadísticas son del año 2016 pero la previsión para los últimos años sigue la misma tendencia, el aumento de la energía a través del petróleo, un ligero aumento de la energía procedente de energías renovables y la caída del uso de carbón para este fin.

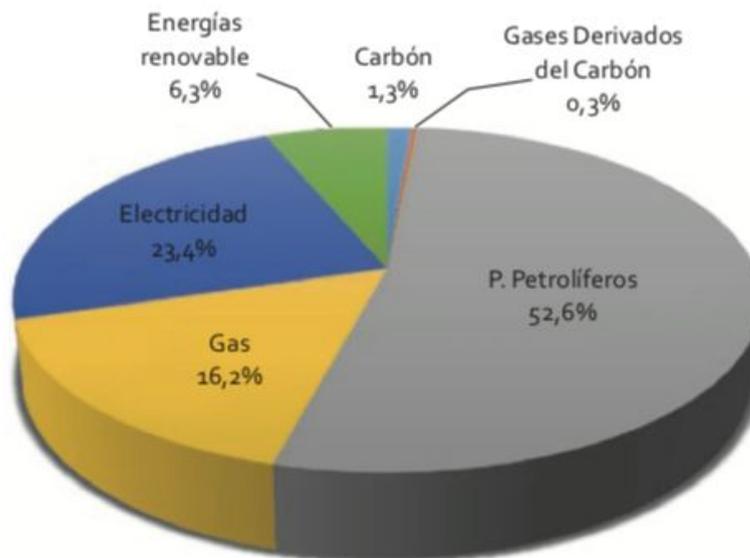


Imagen 8: Consumo de energía primaria en España 2016.

Fuente: Libro de la Energía en España 2016. MINETUR.

El cambio climático supone un problema mayúsculo para todo el mundo y España presentó el instrumento de ratificación del Acuerdo de París en enero del 2017 ante las Naciones Unidas comprometiéndose así a los objetivos establecidos por la UE.

En los últimos años, España ha conseguido reducir un 31% las emisiones de PM2,5 desde el año 2000, superando el 26% medio de toda la UE así como ha conseguido reducir las emisiones acidificantes y de gases derivados del Nitrógeno.

En 2016, España fue el 9o país con menos emisiones de CO2 por habitante de la Unión Europea

- Factor legal:

El marco legal en el que nos enfocamos es el relacionado con cuestiones de obras sociales y al deportivo que son las dos actividades que se llevan a cabo en nuestra organización.

El **Real Decreto 877/2014 del 10 de Octubre** por el que se aprueban los Estatutos del Consejo General para las entidades de de obras sociales y para los diplomados en Trabajos Sociales y Asistencia Social. Este decreto está regulado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales y Sanidad. En este documento aparecen como deben ser la naturaleza y el ámbito de trabajo de las organizaciones, las funciones que quedan amparadas bajo el decreto, como deben ser sus órganos de gobierno y como se deben constituir entre otras.

De la misma forma, la **Ley 14/2013 del 27 de Septiembre**, apoya a los emprendedores y a su internalización.

Por otra parte, en cuanto a la legalidad en el ámbito deportivo, nos fijamos en la **Llei Catalana de l'Esport** (aprobada por el decreto legislativo 1/2000 del 31 de Julio) en la que se regulan tanto las instalaciones donde se practique alguna actividad física, enmarca también las inspecciones y las obligaciones de toda asociación dedicada al deporte.

A continuación, y después de realizar un análisis de la situación general del entorno, se representa gráficamente en una tabla las situaciones ambientales que supongan una ventaja o que sean positivas y las situaciones que supongan una desventaja o algo negativo para la empresa. La valoración se hace a partir de la escala de LIKERT (tabla 1).

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO					
Factores clave del Entorno	MN	N	E	P	MP
Factor Político			V		
Factor Económico				V	
Factor Sociocultural				V	
Factor Tecnológico				V	
Factor Ecológico			V		
Factor Legal			V		

Tabla 2 : PESTEL

Fuente: Elaboración propia

4.2- Análisis de la competencia

Una vez hecho el análisis del entorno mediante el método PESTEL, vamos a intentar descubrir qué competencia directa podemos encontrar, es decir, que hagan lo mismo que nosotros o si hay métodos que no sean iguales que los nuestros pero que puedan hacer que los potenciales clientes los escojan frente a nosotros.

Para realizar el análisis de la competencia, abriremos los campos de trabajo en los que podemos encontrar algún tipo de competencia:

- Servicios deportivos.
- Asociaciones de deporte - terapia.
- Asociaciones de cualquier terapia para enfermedades.
- Asociaciones contra el cáncer.
- Fisioterapeutas.

No hemos encontrado ninguna asociación que se dedique a la terapia mediante actividad física para la gente que acaba de salir de un tratamiento al cáncer de forma que no tenemos ninguna competencia directa en la que el servicio sea el mismo.

No obstante, el resto de empresas que sean de los caracteres apuntados anteriormente supondrán una amenaza y una competencia indirecta.

Todo lo que se refiere a **servicios deportivos**, referido a actividades físicas grupales puede suponer una competencia ya que puede ser que haya gente que prefiera la socialización por su cuenta y la práctica deportiva sin seguir unos patrones y sin pagar por el servicio que ofrecemos nosotros.

En cuanto a las **asociaciones de deporte- terapia**, podemos encontrar una competencia ya que aunque no se dediquen exclusivamente al trato con gente que

ha pasado por un cáncer, al usar la actividad física como remedio o rehabilitación de algunas enfermedades, si tienen más experiencia y están asentadas en el mercado, las pueden preferir

Las **asociaciones que hagan terapias no deportivas** como rehabilitación para el cáncer, pueden suponer otro tipo de competencia ya que alomejor hay pacientes que prefieren realizar actividades por ejemplo artísticas o simplemente socializables antes que la actividad física.

Las **asociaciones contra el cáncer** solo las trataremos como posible competencia en el caso que se realicen actividades deportivas para las miembros de la asociación como pasatiempo o incluso para rehabilitar tanto físico como mentalmente.

Por último, los **centros de fisioterapia** a los que se deriven o a los que vayan las personas que han superado el cáncer, pueden suponer una competencia ya que en momentos puntuales pueden hacer el mismo trabajo que hacemos nosotros.

4.3- Público objetivo y mercado potencial

El hecho de dirigirnos a un público muy concreto y en el que los clientes pertenecen a un mismo sector de la población, debemos analizar dicho sector para conocerlo y saber cuáles son sus características y cómo podemos llegar hasta ellos de una forma concreta y eficiente y de esta forma podremos hacer un análisis estratégico lo más beneficiosos posible.

Para analizar el público objetivo, vamos a enmarcar los 2 tipos de cáncer a los que nos dirigimos en el panorama español y posteriormente en el catalán.

El cáncer en España es una de las principales causas de mortalidad y la previsión para el año 2019 es que aparezcan cerca de 280.000 nuevos casos de tumores entre hombres y mujeres de todas las edades.

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
< 65 años	54.148	54.223	108.371
> = 65 años	106.916	61.947	168.863
Todas las edades	161.064	116.170	277.234

Tabla 3: Estimación del número de nuevos casos de cáncer en España para el año 2019 (excluidos los tumores cutáneos no melanoma).

Fuente: Red Española de Registros del Cáncer (REDECAN).

Dentro de la gran cantidad de tipos de cáncer que se pueden detectar, los que nosotros pretendemos tratar, y de los que hay más evidencias científicas de que la actividad física es beneficiosa tanto para prevenirlos como para una posterior rehabilitación, que son el cáncer colorrectal y el cáncer de mama, se sitúan en el puesto número 1 y 3 respectivamente en cuanto a número de futuros brotes.

Esto nos permite atacar un sector en el que vamos a tener un gran número de potenciales pacientes y en que el mercado es amplio.

En el caso de las mujeres, el cáncer más propenso a ser diagnosticado será el de mama con alrededor de 32.500 nuevos casos durante el año 2019 mientras que el cáncer colorrectal se sitúa en segunda posición con cerca de 18.000 nuevos tumores.

Por otra parte, el tipo tumoral del que se espera mayor diagnosticación en el caso de los varones es el de próstata, seguido del cáncer colorrectal con un total de casi 27.000 nuevos brotes.



TIPO TUMORAL	N
Cavidad oral y faringe	8.486
Esófago	2.353
Estómago	7.865
Colon y recto	44.937
Hígado	6.499
Vesícula biliar	2.873
Páncreas	8.169
Laringe	3.305
Pulmón	29.503
Melanoma de piel	6.205
Mama	32.536
Cérvix uterino	1.987
Cuerpo uterino	6.682
Ovario	3.548
Próstata	34.394
Testículo	1.302
Riñón (sin pelvis)	7.331
Vejiga urinaria	23.819
Encéfalo y sistema nervioso	4.401
Tiroides	5.178
Linfoma de Hodgkin	1.486
Linfomas no Hodgkin	9.082
Mieloma	3.171
Leucemias	6.405
Otros	15.717
Todos excepto piel no melanoma	277.234

Tabla 4: Estimación del número de nuevos casos de cáncer en España para el año 2019, según tipo tumoral.

Fuente: Red Española de Registros del Cáncer (REDECAN).

En cuanto a la población catalana que sufre cáncer de mama y colon, los resultados encontrados son parecidos en cuanto a porcentaje de afectados. El cáncer más común entre los hombres que desarrollan la enfermedad es el colorrectal con una frecuencia del 31% seguido por el cáncer de próstata con un 22%.

En el caso de las mujeres, el cáncer que más se desarrolla es el cáncer de mama, que representa un 22% de los diagnósticos seguido por el cáncer de colon y recto que supone un 16% sumando los casos de los dos tipos.

Por otra parte, ajustando el filtro y enfocando nuestro público objetivo y mercado potencial en la provincia de Barcelona, se han detectado más de 31.000 casos de cáncer de los cuales los que presentan una cifra más elevada son el cáncer colorrectal con 5.893 casos seguido por el cáncer de mama con 5.238 casos.

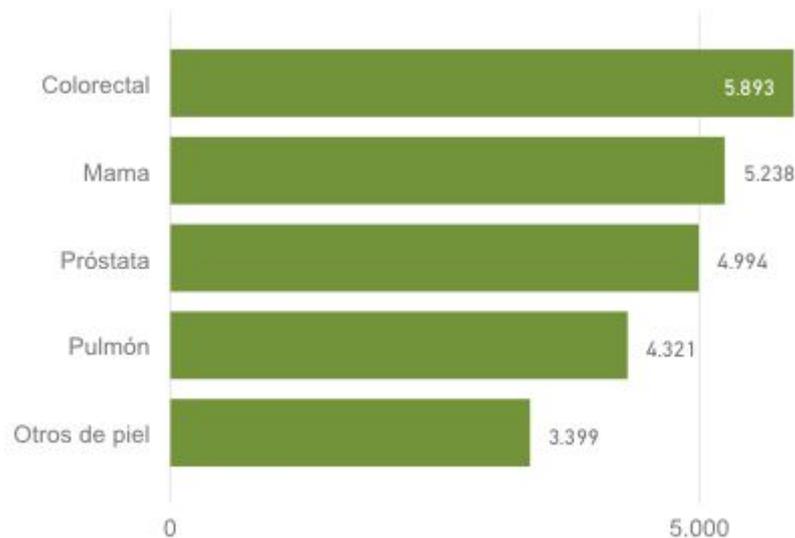


Imagen 9: Casos según el tipo de cáncer en Barcelona año 2019.

Fuente: Observatorio AECC.

El último análisis demográfico, y acotando al Segmento de Zona 2 que se explica en el apartado de segmentación del plan de marketing, nos centraremos en los casos de cáncer de la comarca del Vallés Occidental y la ciudad de Barcelona que es donde pretendemos dirigirnos en primera instancia. Hay dos ciudades muy importantes y con muchos habitantes como son Terrassa y Sabadell e intentaremos empezar mercado potencial.

Las dos ciudades del Vallés Occidental son muy importantes en Cataluña a nivel poblacional. Son ciudades grandes con más de 200.000 habitante de forma que se sitúan Terrassa como la tercera ciudad con más población de Cataluña y Sabadell la quinta.

Dentro de la gran población que tienen las ciudades, también se sitúan entre las 5 primeras en casos de cáncer. En Sabadell se han detectado 1.175 casos de cáncer en el año 2018 habiendo 161 casos de cáncer colorrectal y 146 de cáncer de mama

mientras que en Terrassa se han diagnosticado 1.124 casos de los cuales 153 con cáncer colorrectal y 142 afectados por el cáncer de mama.



Imagen 10: Casos diagnosticados de cáncer por ciudades en Cataluña año 2018.

Fuente: Observatorio AECC.

De la misma forma, Barcelona es la ciudad más importante de Cataluña y en la que residen más habitantes con más de 1,5 millones. Esto hace que hayan muchos casos de cáncer de mama y de cáncer de colon entre toda esa población.

En la ciudad condal se registraron en 2018 un total de 1.398 casos de cáncer colorrectal y 1.232 diagnósticos de cáncer de mama. Esto supone aumentar de forma muy considerable el mercado potencial ampliando la zona de actuación.

El resultado del último análisis del público potencial que encontramos es el que surge de saber que rango de edad es el más propenso a desarrollar esta enfermedad.

La evolución de la población a la hora de desarrollar cáncer experimenta variaciones según la edad. En la edad infantil, hay muy pocas probabilidades de desarrollar cáncer tanto los niños como las niñas.

Una vez cumplidos los 25, estas probabilidades empiezan a aumentar siendo un poco superior el número de mujeres que pueden contraer que el número de hombres.

Alrededor de llegados los 60 años de edad, los porcentajes de mujeres y hombres que desarrollan cáncer se iguala y conforme va aumentando la edad, la probabilidad de los hombres es un poco más elevada que la probabilidad de las mujeres.



Imagen 11: Nuevos casos de cáncer por edad en la provincia de Barcelona año 2018.

Fuente: Observatorio AECC.

Analizando esta tabla que hace referencia a los nuevos casos diagnosticados de cáncer por edades en la provincia de Barcelona, vemos que cuanto más aumenta la edad de la población, más casos se diagnostican.

Esto supone que con el estado del bienestar en el que vivimos en el que cada vez la población es más longeva y añadiendo que cada vez tenemos peores hábitos, los casos diagnosticados de cáncer van aumentando con el paso del tiempo.

Después de realizar un análisis de nuestro público objetivo y de sus características, la población que nos interesa es la siguiente:

- Población afectada por el cáncer de mama que supone 3.910 casos y los afectados por un cáncer colorrectal en el que el número asciende hasta 4.339 casos en la provincia de Barcelona.

- Nos centraremos en las ciudades de Terrassa, Sabadell y Barcelona en segunda instancia lo que significan 1.520 afectados por el cáncer de mama y 1.712 afectados por el cáncer colorrectal.
- En cuanto a la edad de la población, nos dirigiremos a un público adulto y de edad avanzada ya que es el segmento de población al que le afecta más estos tipos de enfermedades.
- En relación a las instituciones nos dirigiremos tanto a hospitales donde hayan pacientes, asociaciones en contra del cáncer, particulares que quieran prevenir o acabar de rehabilitarse e incluso a residencias de gente de la tercera edad en las que puedan haber potenciales clientes.

4.4- Análisis interno

4.4.1- Principales recursos y habilidades

Los principales recursos que tiene para la práctica de su actividad principal están basados en el conocimiento y en la innovación. Los dividiremos en los recursos humanos, la actividad en sí y los recursos sociales.

- Recursos humanos: basados en la formación de las personas que trabajan para la organización y en cómo realizan las actividades.

Todos los trabajadores tienen formación específica para que las actividades que se realicen a los pacientes sean lo más beneficiosas posible y no puedan causar ningún contratiempo que empeore su estado.

Por otro lado, hay protocolos de actuación en cuanto al trato con los pacientes ya que se encuentran en situaciones delicadas y los trabajadores son conscientes de ello. Asimismo, hay protocolos de actuación en cuanto a

la actividad en siguiendo una estructura de la sesión básica de calentamiento, la actividad que se crea conveniente y una vuelta a la calma.

En este sentido, cada uno de los trabajadores está preparado para ser el conductor de la sesión de forma que también tienen habilidades directivas y son capaces de realizar el trabajo en equipo necesario para completar los programas con éxito.

- Recursos sociales: el hecho que el equipo de trabajadores esté formado básicamente por gente joven y emprendedora, hace que su forma de comunicarse entre los miembros de la organización sea inmediata y dinámica.

Des de todos los trabajadores, se intenta además de tener una actitud positiva y de dinamismo en el trato personal con los pacientes, estar presente en las principales redes sociales para intentar hacer conocer a la



organización tanto promocionando las actividades que se hacen como divulgando información que mayoritariamente es desconocido en el ámbito de la actividad física relacionado con el cáncer de mama y el cáncer de colon.

Se trata también de mantener una página web atractiva, actualizada y accesible para que cualquiera que quiera tener información o quiera contratar nuestros servicios lo consiga de la forma más fácil y rápida posible.

- Recursos organizativos: estos recursos hacen referencia a la estructura que sigue la empresa.

El hecho que sea una organización nueva y de un número muy reducido de trabajadores, hace que la horizontalidad sea la estructura fundamental.

Yo como fundador tendré el control de todos los departamentos y haré revisiones pero cada uno de los trabajadores tendrá total autonomía para la realización de las actividades y para organizarse sus sesiones.

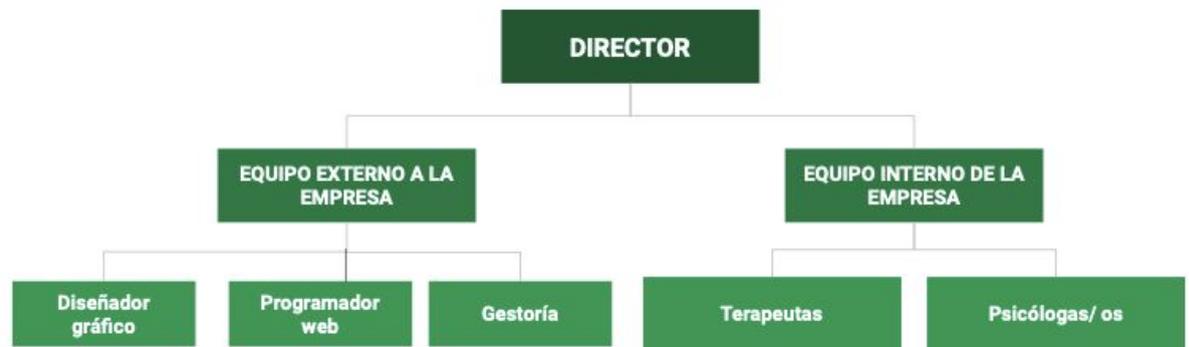


Imagen 12: Estructura organizativa de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La idea es crear una organización en la que todos los trabajadores necesiten de los otros para seguir con el proceso de crecimiento tanto personal como organizativo pero que cada uno tenga autoridad suficiente para tomar sus propias decisiones siempre con una supervisión.

4.5- Matriz DAFO

Para hacer un resumen del análisis tanto interno como externo de la organización, vamos a realizar una matriz DAFO en la que queden definidos por una parte las fortalezas y las debilidades que puede tener la empresa, y por otro lado las oportunidades que tiene en el mercado y con que posibles amenazas se puede encontrar a la hora de iniciar la actividad.

Primero definiremos los conceptos derivados del análisis interno (fortalezas y debilidades) de forma teórica y más explicativa, y luego realizaremos la matriz

añadiendo el análisis externo para verlo todo más claro y conciso de esta forma más esquemática.

- **Fortalezas:** la principal fortaleza con la que contamos es que no hay empresas que se dediquen a esta actividad en el campo de la salud. Eso hace que la competencia directa sea nula y si conseguimos captar clientela no tengan más opciones que la nuestra.

Otra de las fortalezas es que el equipo de trabajo está especializado en la actividad que realiza la empresa. Todos tienen formación específica y eso le añade valor. Además, los trabajadores son gente joven, dinámica, emprendedora e innovadora cosa que hace que el desarrollo y las ganas de mejorar sean continuas y representan a la perfección el carácter y el objetivo de la organización.

Por otra parte, el hecho de haber pocos niveles jerárquicos hace que la comunicación entre los integrantes de la organización sea directa y continua de forma que la posibilidad de perder información es prácticamente nula.

El hecho de que sea una actividad de concienciación social, ayuda a que la sociedad se implique con la causa y muestre más interés. También es debido a que cada vez hay más casos de cáncer y a gran parte de la población le afecta directa o indirectamente.

Por último, los valores que representan a la empresa son el camino a seguir. Son valores internos pero también que pretenden centrar la atención y la mayor importancia a los clientes. Las personas son lo primero y sobretodo en este caso que se trata de ayudar a gente que tiene problemas.

- **Debilitades:** la primera debilidad con la que nos encontramos es con el hecho de que la empresa es de nueva creación de forma que es totalmente desconocida en el sector al que nos queremos dirigir.

Al tratar con un público tan delicado, una empresa nueva puede generar desconfianza por su desconocimiento y por eso, una de las primeras acciones que se harán son campañas para que el público objetivo empiece a conocer quién somos y qué hacemos.

Por otra parte, los trabajadores no tienen experiencia previa en cuanto al trabajo de campo con este tipo de pacientes. La inexperiencia puede suponer un hándicap a la hora de conseguir contrataciones. Relacionado con este tema, la empresa cuenta con solo 3 trabajadores internos contando al socio fundador de forma que en el caso que se consiga llegar al público de una forma más masiva de lo previsto y la carga de trabajo supera las expectativas, se tendrá que rechazar a algún cliente o contratar a nuevos trabajadores de forma rápida.

Por último, el socio fundador que es el encargado de supervisar las actividades tanto del terapeuta como de la psicóloga, no es un experto en ninguno de los dos temas de forma que no podrá tomar decisiones estando seguro al 100% por su propio conocimiento. De la misma forma, es la primera vez que dirige un negocio y puede haber algún problema si algún aspecto se aleja de lo previsto y de su zona de control.

Matriz DAFO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Única organización que se dedica a dicha actividad.- Especialización de la empresa y público objetivo muy concreto.- Gran conocimiento de los trabajadores en la actividad llevada a cabo.- Capacidad de expansión.- Actividad orientada al trabajo social.- Comunicación directa y eficaz entre los miembros de la empresa.- Valores personales de los trabajadores como camino a seguir para tener éxito.	<ul style="list-style-type: none">- Empresa de reciente creación.- Estructura de pocos trabajadores con capacidad de trabajo limitada.- Poca experiencia de los trabajadores con los potenciales clientes.- Desconocimiento de la empresa en el sector de la salud y se la actividad que realiza.- Socio fundador sin conocimientos expertos en la actividad y sin experiencia a la hora de dirigir una organización.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Aumento de la concienciación social.- No competencia directa en el mercado.- Aumento de los casos de cáncer de mama y cáncer de colon en toda la sociedad.- Crecimiento de la importancia de la actividad física en la sociedad.- Alta capacidad de difusión gracias a las TIC y a la velocidad en la que se transmite la información.	<ul style="list-style-type: none">- Mercado muy concreto y reducido.- Competencia indirecta en el mercado mediante otras actividades.- Estado de los pacientes delicado que los incapacite para realizar las actividades propuestas.- Dificultad de entrar en el sector de la salud y iniciar contacto con hospitales.

Tabla 5: Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

4.6- Estrategia de crecimiento y desarrollo

En este último apartado del análisis estratégico del negocio, pretendemos marcar unos objetivos para saber hasta dónde queremos llegar en nuestra organización.

Dentro de estos objetivos, se marcarán dos líneas de trabajo en los que se enfocará la estrategia de crecimiento y desarrollo de la organización.

La primera de las líneas en las que nos centraremos será en la **penetración en un mercado** muy consolidado con un servicio nuevo que nunca antes se había ofrecido.

Para conseguir este objetivo habrá que idear un plan de comunicación para que la mayor parte de gente del sector conozca lo que ofrecemos y en qué condiciones lo hacemos.

El hecho de que el servicio es algo nuevo en la industria, no puede ayudar a entrar ya que nadie nos hace competencia directa pero puede ser un hándicap ya que puede generar desconfianza y desapego por que no hay comparaciones posibles de que sea beneficioso.

La estrategia principal es empezar en un mercado pequeño casi a nivel local. La sede de la empresa se sitúa en la ciudad de Terrassa, de forma que el primer objetivo es conseguir que tanto hospitales, como asociaciones, como personas individuales de la zona del Vallés Occidental conozcan nuestro servicio. Una vez conocidos tenemos que conseguir darle valor maximizando nuestros puntos fuerte y minimizando los puntos débiles siempre teniendo en cuenta que la línea de trabajo tiene que seguir los valores de la organización.

El segundo apartado de la estrategia de crecimiento y desarrollo va seguida de la primera. El objetivo de esta segunda parte es **expandirnos en un mercado más amplio** que abarque toda la zona de Barcelona que es donde hay investigación más avanzada, más hospitales y más asociaciones.

Si conseguimos penetrar en el mercado de la ciudad de Barcelona y alrededores, el número de potenciales clientes crecerá mucho y permitirá a la empresa crecer tanto a nivel económico como a nivel estructural.

Es un objetivo a medio-largo plazo ya que al ser una empresa muy reciente y joven primero hay que cumplir el objetivo de llegar al mercado, ofrecer unos buenos servicios y asentarse de forma comarcal.

5- Plan de Marketing

5.1- Segmentación y posicionamiento

5.1.1 Segmentación:

Vamos a comenzar con el proceso de segmentación de los potenciales clientes y para ello vamos a seleccionar los criterios de segmentación y clasificarlos según características comunes.

El primer criterio de segmentación será la localización de los centros, asociaciones y particulares clasificados según la cercanía.

Zona 1 → Ciudades de la comarca del Vallés Occidental.



Zona 2 → Valles Occidental, Valles Oriental y Barcelona.



Zona 3 → Provincia de Barcelona.



El segundo criterio de segmentación será la procedencia de derivación de los clientes ya que pueden variar el tipo de sesiones que se apliquen y el precio de estas sesiones.

Hospitales y asociaciones → derivados de hospitales que necesitarán sesiones individuales pero también se podrán reunir pacientes para hacer sesiones grupales. En cuanto a los derivados de asociaciones básicamente serán sesiones grupales cuando se junten varios miembros de las asociaciones aunque también se harán sesiones individuales.

Particulares → sesiones individualizadas.

Para definir los segmentos a los que atacaremos, cruzaremos las dos variables y decidiremos cuáles serán los primeros que intentaremos captar y fidelizar para empezar la actividad y cuales dejaremos para cuando la empresa esté más desarrollada y asentada en la sociedad.

Segmento 1 → el primer segmento se compone por pacientes derivados de hospitales y asociaciones de hospitales del Vallés Occidental que son las ciudades más cercanas a la sede de la asociación.

Segmento 2 → formado por clientes derivados de hospitales y asociaciones de un radio más amplio como es el Vallés Occidental, el Vallés Oriental y la ciudad de Barcelona.

Segmento 3 → este segmento está compuesto por clientes derivados de hospitales y asociaciones de toda la provincia de Barcelona.

Segmento 4 → en este segmento se encuentra los pacientes individuales que quieran prevenir o rehabilitarse de las ciudades de Terrassa y Sabadell que son las más importantes del Vallés Occidental o de alguna de las ciudades más pequeñas de la misma comarca.

Segmento 5 → personas individuales para hacer sesiones personalizadas del territorio de Zona 2.

Segmento 6 → el último segmento sería el formado por personas individuales de toda la zona de la provincia de Barcelona.

Selección de segmentos de mercado:

Teniendo en cuenta todos estos segmentos a los que nos podríamos dirigir según las clasificaciones que hemos creído oportunas hacer para diferenciar tipos de clientes, hemos escogido algunos de ellos a los que atacaremos al iniciar la actividad, mientras que otros creemos que quedan lejos de nuestro alcance de momento y los pondremos como objetivos a largo plazo.

Por estos motivos los segmentos a los que queremos llegar, en orden de importancia son: **Segmento 1, Segmento 4 y Segmento 2.**

Por otra parte, los segmentos que pondremos como objetivos a largo plazo por orden de importancia serán: **Segmento 5 y Segmento 3.**

5.1.2 Posicionamiento:

Para determinar el posicionamiento que queremos que tenga la empresa nos fijaremos en dos factores, el valor diferenciales que tiene nuestra empresa y la competencia que pueda tener dentro del sector de mercado al que nos dirigimos.

- Valores añadidos de la empresa:

1- Realizar actividades que mejoren el estado físico de las personas que han completado el tratamiento.

2- Acompañar la dimensión emocional, social y la salud de las personas con cáncer de mama y colon.

3- Mejorar el estado de ánimo. Aumentar autonomía y toma de decisiones.

4- Informar de las ventajas que tiene la actividad física en relación al cáncer de mama y al cáncer de colon.

5- Ofrecer espacio y materiales necesarios para acompañar su proceso personal y deportivo.

Con estos factores determinantes y diferenciales con la posible competencia que pueda haber, y teniendo en cuenta que no existe ninguna empresa que ofrezca los servicios que ofrece ésta, el posicionamiento que se quiere adquirir es el de empresa referencia que se dedica a la rehabilitación y a la prevención del cáncer de mama y de colon.

Como se ha explicado en el apartado anterior, y escogiendo los segmentos más adecuados para el inicio de la actividad, el primer objetivo será darnos a conocer en toda la zona del Barcelonés e intentar que buenos hospitales de Barcelona quieran nuestros servicios. Eso, además de darnos un trabajo constante, nos hará ganar renombre con el paso del tiempo y nos permitirá darnos a conocer en otros territorios para intentar expandir los servicios e ir llegando a más gente.

Cuando vayamos ampliando la zona de trabajo, iremos actuando en hospitales, asociaciones y particulares de la Zona 3.

5.2- Política de servicio/ producto

El producto, en este caso entendiéndolo como un servicio, se divide en 2 tipos de sesiones que serán conducidas por los rehabilitadores y se harán unas u otras en función de las necesidades de los pacientes y la disponibilidad de los mismos.

- Sesiones individualizadas:

En domicilios privados si hay posibilidad y el acondicionamiento es el suficiente donde las intervenciones serán de 1 hora máximo incluidos los descansos.

En estas sesiones se tratará a cada paciente de forma específica e individual.

Haciendo un previo estudio y reconocimiento de la zona afectada y del estado físico en el que se encuentre, se realizará un plan de entrenamiento acorde con sus posibilidades e intentando que se recupere lo más rápido posible pero sin tener ningún tipo de riesgo. Este plan será a largo plazo y estableciendo los patrones de aumento de intensidad y volumen y teniendo en cuenta que los pacientes cada vez tendrán mejor estado físico y más capacidades deportivas.

Con estas sesiones, lo que se pretende es concienciar a la persona de que el deporte es necesario para la recuperación tanto del estado físico sobretodo (que es la parte directamente relacionada con la enfermedad), como para el estado anímico en el que pueden volver a recuperar confianza en ellos y ellas mismas y en el que la auto superación sea el motor para tener ganas de salir adelante.



Este es un momento difícil para los pacientes ya que los tratamientos tienen efectos secundarios en el aspecto físico de forma que tienen que aceptar su nuevo cuerpo e intentar llevarlo al estado que deseen mediante la actividad física. Por esta razón, las primera sesiones siempre serán individualizadas ya que es mucho más fácil abrirse a una persona que es un profesional en el tema que a un grupo de personas desconocidas.

- Sesiones grupales:

Se realizarán en espacios habilitados cedidos por hospitales u otras instituciones donde la duración de la sesión será de 1:30 h máximo.

El objetivo de estas sesiones, además de la realización de la actividad física para mejorar el estado tanto físico como mental y poder recuperarse del tratamiento invasivo que se realiza en la gente con cáncer, es el de socializar con gente que ha pasado por situaciones parecidas a ellos. El saber que no están solos en momentos difíciles ayuda a mejorar el estado de ánimo y eso supone una mejora a nivel físico y a nivel de fuerzas para salir adelante.

Serán sesiones más enfocadas a hacer dinámicas de grupo, ejercicios en grupo y actividades en las que necesites apoyo de otra gente para poder completarlas. En estas sesiones, se pretende ofrecer también de forma progresiva un papel más autónomo para que puedan ir adquiriendo el pensamiento de que también pueden hacer cosas por su propia cuenta y que son capaces de lo que se propongan.



- Productos de Merchandising

Como último producto que ofreceremos tanto a clientes como a familiares como a gente que quiera colaborar serán productos de merchandising.

Los productos que se ofrecerán serán relacionados con la práctica de actividad física y otros relacionados con la vida cotidiana y con el uso diario.

Los productos que se ofrecerán serán los siguientes:

- Camisetas deportivas de 2 materiales diferentes: Polyester o Algodón.
- Pantalones para hacer deporte.
- Pulseras.
- Pañuelos para la cabeza.
- Neck Lanyards para llevar las llaves colgadas.



Imagen 12 : Neck Lanyards.

Fuente: Advanced Card Bureau LTD

5.3- Política de precio

Para proponer un precio para este servicio tenemos que tener en cuenta diferentes características y situarnos en diversos escenarios que nos permitan tener una previsión en cualquiera de ellos.

No solo debe cubrir los gastos en cuanto a horas trabajadas de cada uno de los profesionales si no que también hay que tener en cuenta el gasto material, las horas necesarias fuera de la actividad dirigida en sí entre otros factores.

Una vez conocido el valor tanto en horas de trabajo directo como indirecto con el valor de gasto de material, instalaciones, etc,... será el momento de valorar todos estos elementos de forma económica.



El hecho de que no haya una competencia directa que ofrezca el mismo servicio que nosotros, dificulta el posicionamiento y la proposición de precio ya que no hay comparación posible con este tipo de servicio.

Esto puede ser una ventaja a la hora de aumentar el precio de nuestro servicio ya que es una actividad exclusiva, que todavía no se ha explotado y que consta de gente muy preparada y especializada en el sector.

Para definir el precio definitivo, primero determinaremos el coste que tiene para la empresa la actividad.

En este caso, tendremos en cuenta el sueldo de los trabajadores, y un gasto aproximado en material. Supondremos que las instalaciones nos las ceden las organizaciones de procedencia de los pacientes para no tener que desplazar a los mismos.

Como tenemos 2 tipos de servicio en la organización, las actividades individualizadas y las actividades en grupo, diferenciaremos los precios entre ambas.

Estructura de costes por sesión individual	
Material	<p>Calcularemos la vida media de los materiales usados teniendo en cuenta que cada año hay aproximadamente 250 días laborables:</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Gymball</u>: 1 años: 8,99€ /250 → 0,04€ diarios. 14,99€ /250 → 0,06€ diarios. 21,99€ /250 → 0,09€ diarios.- <u>Thera Bands</u>: 4 meses: 4,60€ /83 → 0,055€ diarios. 4,30€ /83 → 0,050€ diarios. 4,90€ /83 → 0,060€ diarios.- <u>Colchonetas</u>: 6 meses: 13,95€ /124 → 0,11€ diarios.

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Tabo de resistencia</u>: 4 meses: 6,20€ /83 → 0,075€ diarios. - <u>Bosu</u>: 1 año: 69,99€/ 250 → 0,28€ diarios. - <u>Mancuernas</u>: 6 meses: 7,99€/ 124 → 0,065€ diarios. 11,99€/ 124 → 0,1€ diarios. 15,99€/ 124 → 0,13€ diarios. 19,99€/ 124 → 0,16€ diarios. <p>TOTAL → 1,3€ diarios.</p>
Instalaciones	- 0€ → cedidas por las organizaciones.
Sueldo por sesión	<ul style="list-style-type: none"> - Terapeuta: 15€ sesión 40 minutos. - Psicólogo: 15€ sesión de 40 minutos.
TOTAL	32€ por sesión.

Tabla 6: Coste por sesión individualizada.

Fuente: Elaboración propia.

Estructura de costes por sesión grupal (6-8 pacientes)	
Material	<p>Calcularemos la vida media de los materiales usados teniendo en cuenta que cada año hay aproximadamente 250 días laborables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Gymball</u>: 1 años: 8,99€ /250→ 0,04€ diarios. 14,99€ /250→ 0,06€ diarios. 21,99€ /250→ 0,09€ diarios. - <u>Thera Bands</u>: 4 meses: 4,60€ /83→ 0,055€ diarios. 4,30€ /83→ 0,050€ diarios. 4,90€ /83→ 0,060€ diarios.



	<ul style="list-style-type: none">- <u>Colchonetas</u>: 6 meses: 13,95€ /124 → 0,11€ diarios.- <u>Tube de resistencia</u>: 4 meses: 6,20€ /83 → 0,075€ diarios.- <u>Bosu</u>: 1 año: 69,99€/ 250 → 0,28€ diarios.- <u>Mancuernas</u>: 6 meses: 7,99€/ 124 → 0,065€ diarios. 11,99€/ 124 → 0,1€ diarios. 15,99€/ 124 → 0,13€ diarios. 19,99€/ 124 → 0,16€ diarios. <p>TOTAL → multiplicamos el coste diario ya que son 10 pacientes que usan el material.</p> <p>1,3€ diarios x 10 → 13€ diarios.</p>
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none">- 0€ → cedidas por las organizaciones.
Sueldo por sesión	<ul style="list-style-type: none">- Terapeuta: 50€ por sesión de 60 minutos.- Psicólogo: 50€ por sesión de 60 minutos.
TOTAL	113€ por sesión.

Tabla 7: Coste por sesión grupal.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinados los gastos que tendremos por sesión, se determinará un precio bajo donde las ganancias sean mínimas pero creando una fidelización muy alta gracias a un buen servicio y un precio competente, determinaremos otro precio máximo donde las ganancias sean altas y la fidelización cueste que se de al principio a causa del precio elevado y a partir de estos dos se generará un intervalo

de precio en el que deberemos decidir hacia dónde queremos enfocar el valor económico de nuestra actividad.

Determinación de los precios		
	Sesión individual	Sesión grupal
Precio mínimo	35€	120€
Precio máximo	50€	150€
Intervalo de precio	35€-50€: ± 25€	120€-150€: ± 30€
Precio final	40€ por sesión.	140€ por sesión.

Tabla 8: Determinación de los precios por sesión.

Fuente: Elaboración propia.

Precio de los productos de merchandising		
Producto	Precio	Imagen
Camisetas	20€	
Pantalones	15€	

Pulseras de tela	2€	
Pañuelos para la cabeza	10€	
Neck Lanyards	5€	

Tabla 9: Precio de venta de los productos de Merchandising.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 - Política de comunicación

Lo primero que queremos en cuanto a la comunicación de la empresa es establecer una red de gente y de asociaciones que nos conozcan y con las que podamos establecer un contacto para que den buenas reseñas de nuestros servicios y poder ir llegando a gente.

Como nuestros potenciales clientes están en las asociaciones, a los que es más fácil llegar ya que son empresas mucho más reducidas que los hospitales, buscaremos un contacto directo con las responsables de estas para empezar las conexiones.

En el caso de los hospitales, se concertarán reuniones para explicar los proyectos y los planes que tenemos para llevar a la cabo la actividad.

Pero el canal más importante y el que queremos explotar es el digital. Estando en la época en la que todo lo online está a la orden del día, es un aspecto que hay que explotar de forma que nos centraremos en esos canales.

Intentaremos tener una página web donde el contenido sea bueno y que llame mucho la atención, intentar hacerla atractiva para la gente es muy importante y donde se puedan ver las ventajas que tiene nuestro proyecto.

Por otra parte, las redes sociales son cada vez más importantes así que la tendremos actualizada dándonos a conocer, dando información sobre los servicios que ofrecemos y sobre todas las ventajas que tiene nuestro proyecto en la salud. El hecho de ser una actividad social nos da la ventaja de la concienciación cada vez más elevada que tiene la gente y puede hacer que nos de más visibilidad y una buena imagen.

Por último, mediante las redes sociales y la página web, intentaremos vender nuestros productos de merchandising ya que aparte de suponer un pequeño beneficio para la empresa, el hecho que la gente use nuestros productos y lo comparte en sus redes sociales mencionandonos es otra forma de extender nuestra red de contactos y de que la gente sepa lo que hacemos y porqué lo hacemos.

5.5- Política de distribución

Para la distribución del servicio hay una problemática puesto que no es un producto tangible y no hay que entregar ningún objeto físico de forma que nos centraremos en que el canal de distribución sea en cómo hacer llegar a los clientes los servicios que ofrecemos.

Para el canal de distribución diferenciaremos según el tipo de cliente en cuanto a pacientes derivados de hospitales y asociaciones o clientes particulares.

- Pacientes derivados de hospitales y asociaciones

Para estos pacientes seremos nosotros los que vayamos a informar sobre el servicio que queremos ofrecer.

Lo primero que haremos será seleccionar las entidades a las que queremos ofrecerle el servicio haciendo una propuesta original y creativa para que quieran atendernos y conocer más sobre nuestro trabajo.

Al ser algo que no se hace, tendremos que tener las cosas muy claras, enseñando evidencias científicas para que puedan comprobar que es algo positivo para sus pacientes y que en ningún momento va a perjudicar a nadie y nadie va a estar en peligro. Hay que tener en cuenta que implementar un producto nuevo en el mercado, es algo muy complicado ya que no hay posibles comparaciones con las que saber si funciona al 100% de forma que tendremos todo muy bien estructurado y haremos énfasis en que vean las ventajas que supondría contratarnos.

Será difícil hablar con el máximo responsable, sobretodo con los hospitales de forma que una vez hablado con algún subordinado de éste, tendremos que concertar una cita para volver a explicar el proyecto presentando presupuestos y hablando con las entidades públicas que puedan subvencionarlo.

- Pacientes individuales con sesiones personalizadas

La dirección del canal de distribución en este caso es totalmente opuesto. Serán los clientes los que quieran informarse de nuestros servicios una vez haya comenzado la actividad y haya promoción.

Los posibles clientes se pondrán en contacto con nosotros y a partir de ahí se hablarán todas las condiciones del contrato en cuanto a sesiones, cuestiones económicas, logísticas,... Una vez cerrado el acuerdo se empezará el programa mediante la reunión individual del cliente para poder desarrollarlo de forma saludable y lo más progresivo posible.

6- Organización y recursos necesarios.

6.1. Organigrama

El organigrama de la sociedad está explicado de forma general en el apartado de recursos organizativos de la empresa y está formado por una estructura horizontal en la que solo hay dos niveles de mando.

En el nivel superior, estará la **dirección general** formada por mi, el socio unitario y fundador de la sociedad y por donde pasan todas las decisiones que repercuten tanto a nivel económico como a nivel organizacional.

Es la figura que se encarga de supervisar el trabajo de los trabajadores y hacer un seguimiento de su evolución. Pese a esta supervisión, otorga una gran autonomía tanto a los terapeutas como a los psicólogos ya que tienen más formación, experiencia y conocimientos.

El segundo nivel, se divide en personal externo a la organización que ofrece un servicio temporal pero que no forman parte de la sociedad y el personal interno que trabaja para la empresa.

En la parte de del **personal externo** están comprendidos los servicios de diseñador gráfico, el programador web y los servicios de gestión.

Son servicios circunstanciales que se contratarán en momentos específicos.

El programador web, nos ayudará a la creación de la página web y de las redes sociales al principio de la actividad para que todo el mundo pueda acceder a nuestros servicios y obtener información sobre nosotros.

El diseñador gráfico, lo contrataremos al principio de la actividad para diseñar el logo que será la imagen de la organización y más adelante cuando la empresa esté más consolidada en el mercado para diseñar los productos que venderemos como merchandising.

Por último, la gestoría se encargará de ayudar en todos los procedimientos burocráticos tanto de constitución de la empresa como durante el transcurso de la actividad diaria.

Por otra parte, el **personal interno** de la empresa está formado por los psicólogos y los terapeutas que realizarán las sesiones a los pacientes, por lo tanto, la actividad para la que se crea la sociedad.



Imagen 14: Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Política de Recursos: Gestión de los Recursos

6.2.1- Recursos materiales

Este primer apartado es básicamente todos los recursos que podríamos llamarlos físicos. Es todo aquel gasto que no tiene que ver directamente con una o varias personas.

- Espacios → la primera opción para este tipo de gastos es que tanto los hospitales, asociaciones o si no como segunda opción es que alguna organización privada nos puedan ceder espacios con suficiente capacidad para realizar las actividades.

En el caso en que las asociaciones públicas no cedan un espacio, el gasto será nulo lo que supondrá un incremento del beneficio.

Si no se consiguen espacios de forma gratuita, habrá que pagar una pequeña comisión o alquilar algún espacio y habilitarlo para la realización de la actividad necesaria.

- Materiales plásticos → este apartado se refiere a todos los materiales necesarios para llevar a cabo las sesiones relacionados con la actividad física en si.

Depende del tipo de actividad que se realice, si es más deportiva, se necesitaran fitballs, esterillas, balones, raquetas, etc,... En cambio si son actividades más de tipo socializador usaremos otro elementos como cuerdas, pañuelos, algún tipo de ropa específica, etc,...

Todo esto también supondrá un gasto a nivel de la empresa así como renovar el material cuando esté gastado.

- Materiales de oficina → además de todo el material necesario para la realización de las actividades, organizaremos reuniones semanales para planificar las tareas, objetivos y la distribución de las clases semanales. Para

esto el material necesario de oficina también supondrá un gasto para la empresa.

6.2.2- Recursos humanos:

La otra parte referida a los costes que tiene la empresa son los recursos humanos necesarios para que la empresa se ponga en marcha y para que luego prospere y siga funcionando.

Es una de las partes más importantes de toda la empresa ya que el trabajo es muy vocacional y tiene que seguir unas pautas muy estrictas de seguridad ya que se trabaja con pacientes que se encuentran en una situación delicada tanto física como psicológicamente y hay que tener una sensibilidad especial.

El requisito indispensable es que tengan una formación específica o conocimientos en profundidad tanto del tipo de actividades que se pueden realizar como de la forma que se comportan los pacientes.

- Terapeutas → serán los directores de las actividades y los que dirigirán las sesiones. Planificarán las sesiones y las progresiones y serán los que estén en contacto directo con los pacientes. Se necesitará uno solo para las sesiones individuales pero depende del número de pacientes que hayan en las sesiones grupales se necesitaran dos profesionales.

Los requisitos mínimos que se necesitaran para poder ocupar el puesto son que sea Graduado en CAFE con la mención de Salud o que esté en el 4º curso haciendo esta mención.

También pueden ser alumnos haciendo prácticas del grado.

- Psicólogo/a → como he dicho muchas veces no solo tienen problemas físicos sino que también tienen problemas a nivel psicológicos. Por ese motivo, habrá una psicóloga o un psicólogo que se encargará de acompañar a los terapeutas en las sesiones e intentará ayudar a los pacientes a mejorar su

estado de ánimo, su autoconfianza y tu autoestima. Dirigirán también la parte final de las actividades haciendo un ejercicio de relajación.

Los requisitos básicos son tener el Grado de Psicología o estar cursándolo especificándose en el ámbito de la salud.

- Programador web → la empresa tendrá una web así que se necesitaran de los servicios de un programador que haga que todo funcione y que la haga funcionar y le de visibilidad. Será un servicio ajeno a la organización y que se contratará para la puesta en marcha y luego para posibles revisiones y modificaciones.
- Diseñador gráfico → como una de las fuentes de ingresos que tenemos en cuenta es la de vender productos de merchandising, necesitaremos a un diseñador que haga atractivo estos diseños y que haga que la gente además de hacer una obra social comprandolos, les guste y le den un uso. También ayudará a la creación del logo, colores, etc,... de la organización.
- Gestoría → se contratará una empresa externa a la organización que se encargue de tener al día todos los papeles de la empresa, los pagos, los ingresos y todos los gastos de gestión que sean necesarios en cada momento.

6.3. Forma jurídica y socios.

6.3.1- Forma jurídica

Para la constitución de la empresa, usaremos la forma jurídica llamada Emprendedor de Responsabilidad Limitada en la que yo como persona física, con limitación de responsabilidad bajo determinadas condiciones, realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y

organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a mi cargo.

Para la constitución de la organización no se necesita un capital inicial mínimo de forma que iniciará la actividad con el capital propio y con la cantidad de subvenciones conseguidas por premios y ayudas.

Por otro lado, el número de socios para la constitución de la empresa y registro en el Registro Mercantil es de 1, en este caso yo mismo, que tendré que presentar toda la documentación necesaria así como presentar las cuentas anualmente.

Las características principales de este tipo de forma jurídica son las siguientes:

- El emprendedor responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa, excluyéndose de las mismas la vivienda habitual (exceptuando las deudas de derecho público).
- Control total de la empresa por parte del propietario, que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario).
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.
- El emprendedor inscrito deberá hacer constar en toda su documentación, con expresión de los datos registrales, su condición de «Emprendedor de Responsabilidad Limitada» o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas «ERL».

Otro ámbito de la forma jurídica que deberemos cumplir es la normativa a la que se suscribe la empresa como Emprendedor de Responsabilidad Limitada.

- El Código de Comercio en materia mercantil y el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- Ley 20/2007 del estatuto del trabajo autónomo.
- Ley 6/2017 de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.
- Real Decreto 197/2009, por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 31/2015 por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.

6.3.2- Socios

En esta estructura inicial, la organización tendrá un solo socio que será el responsable de que se cumplan las actividades previstas.

Esta decisión va muy relacionada con el tipo de sociedad escogida ya que el hecho que sea una empresa muy pequeña sin capital mínimo, puede construirse a base de

un capital inicial puesto por mi, el único socio, y el resto procedente de subvenciones o posibles premios.

También tiene la ventaja de que yo como emprendedor puedo limitar mi responsabilidad por las deudas derivadas del ejercicio aunque esas responsabilidades se responden con el patrimonio del emprendedor.

7- Plan económico- financiero

7.1- Inversiones iniciales

Para poder poner en marcha la actividad de la empresa, es necesario la realización de unas inversiones iniciales en concepto de materiales y recursos humanos necesarios previos al inicio de la propia actividad.

Las inversiones serán las siguientes:

Material		
Producto	Coste	Imagen
<u>Fitballs</u> <ul style="list-style-type: none">- 2 x Gymball Bodytone 65cm.- 2 x Gymball Adidas 55 cm.- 2 x Gymball Reebok 75 cm.	<ul style="list-style-type: none">- 2 x 8,99€=17,98€.- 2 x 14,99€=29,98€.- 2 x 21,99€=43,98€.	

<p><u>Thera bands</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 2 x Thera Band resistencia media.- 2 x Thera Band resistencia suave.- 2 x Thera Band resistencia fuerte.	<ul style="list-style-type: none">- 2 x 4,60€=9,20€.- 2 x 4,30€=8,60€.- 2 x 4,90€=9,80€.	
<p><u>Colchonetas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 6 x colchonetas Reebok Yoga 4mm.	<ul style="list-style-type: none">- 6 x 13,95€=83,60€.	
<p><u>Tubo de resistencia</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 6 x Tubo básico de resistencia Reebok.	<ul style="list-style-type: none">- 6 x 6,20€=37,20€.	
<p><u>Bosu</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 2 x Bosu Domyos 900.	<ul style="list-style-type: none">- 2 x 69,99€=139,98€.	

Mancuernas		
- 2 x Mancuernas Domyos 1 kg.	- 2 x 7,99€=15,98€.	
- 2 x Mancuernas Domyos 2 kg.	- 2 x 11,99€=23,98€.	
- 2 x Mancuernas Domyos 3 kg.	- 2 x 14,99€=29,98€.	
- 2 x Mancuernas Domyos 5 kg.	- 2 x 19,99€=39,98€.	
TOTAL	490,24€	

Tabla 10: Desembolso inicial en materiales.

Fuente: Elaboración propia.

Recursos humanos	
Trabajo desarrollado	Coste
Programador web	- 300€ divididos en 120€ por el dominio web y 180€ en concepto de sueldo por el diseño de la página web.
Gestor	- 250€ en concepto de gestoría para la constitución de la empresa.
TOTAL	550€

Tabla 11: Desembolso inicial en recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de constitución de la Sociedad Emprendedor de Responsabilidad Limitada	
Concepto	Coste
Certificación Negativa de Denominación Social.	- 13,52€.
Registro del Nombre Comercial	- 125 €.

Honorarios de Notaría	- 250 €.
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	- 30 €.
Registro Mercantil	- 100€
Comunicación de inicio de actividad	- 750€
TOTAL	1.268,25€

Tabla 12: Gastos previstos para la constitución de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinados los costes que tendrá la apertura antes del inicio de la actividad teniendo en cuenta el material que se usarán en las sesiones, los costes de recursos humanos previos al inicio y los gastos de constitución de la sociedad, determinamos que necesitaremos una inversión inicial para cubrir todos los costes de un total de 2.308,49€.

Esta inversión se divide en 490,24€ en costes de material para las actividades, 550€ en pagar los recursos humanos necesarios para antes del inicio de las actividades y en 1.268,25€ en gastos administrativos para la constitución de la sociedad.

7.2- Financiación

Para la creación de la empresa usaremos la estructura de sociedad sin ánimo de lucro ya que es una actividad social.

El hecho de que el proyecto necesite de la creación de una empresa autónoma desde el inicio, hará que necesitemos fuentes de ingresos para empezar el proyecto. Al necesitar una estructura básica antes de comenzar la actividad

empresarial, tendremos en cuenta todos los recursos necesarios para presentar la propuesta de trabajo. Dentro de estos recursos necesitaremos la concesión de instalaciones por parte de entidades públicas o privadas, necesitaremos material para llevar a cabo las clases de rehabilitación, personal profesional cualificado para garantizar el éxito, etc,.. entre muchos otros.

Por este motivo, buscaremos diferentes fuentes de ingresos que hagan posible el inicio y la posterior sostenibilidad del negocio.

En este caso, como estructura de ingresos, esta empresa tendrá dos fuentes principales de entrada de capital mediante la cual iniciara su actividad. He dividido las fuentes según si son procedentes de entidades públicas o si son beneficios directos de la actividad empresarial.

La primera fuente de ingresos se recibirá por parte de subvenciones de carácter público dadas por el estado, por la Generalitat de Catalunya o por el ayuntamiento tanto por los trabajos sociales como por el emprendimiento.

Hay programas de subvenciones para jóvenes emprendedores en los que se intenta promover esta cuestión y en los que se otorga un capital para poder iniciar el proyecto.

Algunos de los ejemplos de subvenciones en las que se sustentaría el inicio de la actividad podrían ser:

- Subvenciones de la Acción Estratégica en Salud 2017-2020 para entidades sin ánimo de lucro por la Generalitat de Catalunya.
- Subvención financiera en el programa de Ayudas para Autónomos por la Generalitat de Catalunya (hasta 10.000€).
- Ayudas ENISA para jóvenes emprendedores por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (entre 25.000€ y hasta 75.000€).



- Programa Garantía Juvenil por la Generalitat de Cataluña (hasta 9.900€).

Otra de las opciones de subvención del proyecto es la parte de premios otorgados tanto por el Estado como por la Generalitat de Cataluña. Estos premios se otorgan a los mejores proyectos y este en concreto podría optar a los premios relacionados con la emprendeduría y los premios destinados a subvencionar trabajos sociales.

Algunos de estos premios podrían ser los siguientes:

- Premio al mejor Programa de Emprendeduría Social por el Ayuntamiento de Barcelona.
- Premio por el Programa de Ayudas a Proyectos de Iniciativa Social otorgado por La Obra Social La Caixa (hasta 15.000€).

Si la cantidad recaudada supera las necesarias para iniciar la actividad empresarial con garantías, se procederá a la compra de más material para poder mejorar los servicios prestados.

Todas estas subvenciones y premios son suposiciones y suponen una cantidad de dinero muy elevada. En caso de no conseguir ninguno de ellos, yo como socio fundador cuento con una cantidad suficiente para hacer frente a la inversión inicial necesaria.

Por otro lado, y como segunda fuente de ingresos de la empresa, encontramos las directamente relacionadas con la actividad propia del negocio. Tendremos dos opciones de recaudar fondos y capital para luego poder invertirlo en mejoras tanto en recursos como en ampliación de la misma actividad.

Por un lado, habrá una fuente de ingresos que será la principal a posteriori que es el precio que pagan los clientes, asociaciones, etc,... por el servicio prestado de hacer los talleres de rehabilitación para los pacientes.

Otra de las fuentes de ingresos que se pretende explotar es la venta de merchandising relacionado tanto con la actividad física como con la gente con cáncer. Es una actividad que se empezará a hacer un tiempo después del inicio de la actividad ya que necesita una buena inversión en cuanto a materiales y esperaremos a estar consolidados en el mercado.

Esta acción se realizará vía online por las redes sociales y de forma individual ya que en principio serán pedidos pequeños y a un público concreto.

Los objetos de merchandising que se pondrán a la venta serán camisetas técnicas de hacer deporte con el logo de la empresa, fitballs, esterillas para hacer abdominales y estiramientos, etc,...

Además de estos artículos deportivos, se venderán pulseras y pañuelos para la cabeza que tienen relación con la cuestión del cáncer también a modo simbólico y para dar apoyo a toda la gente que pasa por esta enfermedad.

7.3- Previsión de ingresos

La previsión de ingresos se ha realizado a partir de la determinación del precio de cada uno de los servicios ofrecidos y de la cantidad de actividades que se vayan a realizar. Este segundo factor, nos hace pensar que la previsión de ingresos al principio vaya a ser menor por el desconocimiento de nuestra sociedad en el mercado pero a medida que vaya penetrando en el mercado y aumente la cantidad de actividades, vayan aumentando progresivamente los ingresos.

En esta previsión no queda reflejada la cantidad total de dinero que se adquiere por cada una de las sesiones, si no la que va a parar directamente a la empresa una

vez ya pagado el sueldo a los trabajadores, es decir, la parte que se queda la organización.

Las sesiones individuales se cobrarán a 40€, 30€ de los cuales servirán para pagar a los trabajadores y 2€ se irán en concepto de desgaste del material. Su duración será de 40 minutos aproximadamente teniendo en cuenta el calentamiento y el momento de volver a la calma y en función de las condiciones en las que se encuentre el paciente. La estimación de sesiones personalizadas diarias es de entre 2-4 diarias.

Por otra parte, las sesiones grupales supondrán un ingreso de 140€ por actividad aunque la organización ingresará 27€ de ellos y están planteadas para ser grupos de 6 a 8 personas. El grupo no puede ser más grande puesto que solo habrán dos personas responsables, el terapeuta y la psicóloga, y para tener una buena atención no pueden tener más de 3 o 4 personas a su cargo. Pretendemos hacer 1 sesión por la mañana y 1 sesión por la tarde para los primeros 6 meses.

Como son pacientes que están en una situación delicada tanto física como mental y se someten a pruebas, haremos una previsión de la actividad para esta cantidad de clientes pero siempre teniendo una segunda opción en el caso que el grupo se reduzca.

La previsión de crecimiento de la actividad de la sociedad a 6 meses vista será de realizar aproximadamente 1 o 2 sesiones individuales más diarias hasta llegar a 5 y continuar haciendo 1 sesión grupal por la mañana y otra por la tarde.

Para el siguiente año la previsión es aumentar las sesiones grupales e individuales para conseguir hacer entre 4 y 6 sesiones personalizadas y 2 sesiones grupales diarias. Para llegar al objetivo de realizar tantas actividades, se contratarán a otro terapeuta con formación para la realización de algunas de estas sesiones y para el seguimiento de una parte de los pacientes. De la misma forma, se contratará un



psicólogo/a para el seguimiento de dichos pacientes a los que no puedan atender con garantías el terapeuta y la psicóloga/o principal.

Para el tercer año, el aumento de visitas será de un máximo de 8 visitas individuales durante todo el día, y siguiendo con las 2-3 sesiones grupales máximas. La estructura podría cambiar si la disponibilidad lo permite para poder realizar todas las sesiones individuales por la mañana y las grupales por la tarde o viceversa.

A partir del segundo año se pondrán a la venta productos de merchandising, la previsión es de recaudar unos 100€ el primer mes y luego ir aumentando un 5% de ese ingreso cada mes.



Dias laborales	22	20	22	20	20	21	23	0	21	21	21	22	TOTAL
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
AÑO 1	Optimista	1.892€	1.720€	1.892€	1.720€	1.806€	2.162€	0€	1.974€	1.974€	1.974€	2.068€	20.902€
	Medio	1.716€	1.560€	1.716€	1.560€	1.638€	1.978€	0€	1.806€	1.806€	1.806€	1.892€	19.038€
	Pesimista	946€	860€	946€	860€	903€	1.173€	0€	1.071€	1.071€	1.071€	1.122€	10.883€
AÑO 2	Optimista	2.244 €	2.040 €	2.244 €	2.040 €	2.142 €	2.967 €	0 €	2.709 €	2.709 €	2.709 €	2.838 €	26.682 €
	Medio	2.068 €	1.880 €	2.068 €	1.880 €	1.974 €	2.783 €	0 €	2.541 €	2.541 €	2.541 €	2.662 €	24.818 €
	Pesimista	1.892€	1.720€	1.892€	1.720€	1.806€	2.162€	0€	1.974€	1.974€	1.974€	2.068€	20.902€
	Merchandising	100€	105€	110€	115€	125€	130€	135€	140€	145€	150€	155€	1.530€
AÑO 3	Optimista	3.190 €	2.900 €	3.190 €	2.900 €	3.045 €	3.335 €	0 €	3.045 €	3.045 €	3.045 €	3.190 €	33.785 €
	Medio	3.014 €	2.740 €	3.014 €	2.740 €	2.877 €	3.151 €	0 €	2.877 €	2.877 €	2.877 €	3.014 €	31.921 €
	Pesimista	2.838 €	2.580 €	2.838 €	2.580 €	2.709 €	2.967 €	0 €	2.709 €	2.709 €	2.709 €	2.838 €	30.057 €
	Merchandising	160€	165€	170€	175€	185€	190€	200€	205€	210€	215€	220€	2.275€

Tabla 13: Previsión de ingresos a 3 años vista.

Fuente: Elaboración propia.

7.4- Previsión de gastos

En este apartado referente a la previsión de gastos que tendrá la empresa, he hecho una previsión del primer año teniendo en cuenta la inversión inicial necesaria para el inicio de la actividad reflejando tanto los gastos de notaría necesarios para la regulación de los documentos necesarios como al gasto en recursos humanos como el programador web el cual a partir del inicio de la actividad solo tendrá que ir retocando detalles y no crear más páginas web.

Al contrario que en esos dos casos, el gasto que tendremos referente al diseñador gráfico aumentará en el segundo año con respecto al primero. En el segundo año de vida de la empresa, pondremos a la venta los productos de merchandising antes explicados de forma que tendrá que realizar diseños atractivos para al público.

En la tabla, quedan reflejados dos gastos que no se mencionan con anterioridad como son la publicidad y el gasto de transporte.

En el primer caso, para darnos a conocer tenemos que ser visibles tanto en redes sociales como en búsquedas por internet tanto a nivel SEO como a nivel SEM. Esta publicidad nos supondrá un gasto mensual de aproximadamente unos 70€.

En cuanto al transporte, el hecho de que no tengamos instalaciones propias y tengamos que ir a los hospitales y asociaciones de donde nos deriven a nuestros clientes, habrá un gasto en gasolina por parte de los trabajadores que correrá a cargo de la empresa.

El gasto de oficina se realizará el primer mes y a mediados de año se renovarán y se refieren a libretas, agendas, papel para las fichas de sesiones, etc,... De la misma forma, el gasto de suministros no será muy alto ya que no hay oficinas



propias pero se tendrá en cuenta si los trabajadores necesitan cualquier cosa ajena al resto de apartados.



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
Material actividades	490,24€				64,80 €	290,54 €			64,80 €				910,38€
Material oficina	100€						100€						200€
RRHH externos	550€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	2.200€
Seguros	500€												500€
Publicidad	70€	70€	70€	70€	70€	70€	70€	70€	70€	70€	70€	70€	840€
Alquiler dominio internet													230€
Suministros	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	600€
Transporte	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	1.800 €
Otros	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	1.200€
TOTAL	2.010,24€	520€	520€	520€	584,80 €	810,54 €	620€	520€	584,80 €	520€	520€	750€	8.480,38€

Tabla 14: Previsión gastos primer año.

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma que en la anterior tabla, he hecho una previsión de gastos aproximados de los primeros 3 años de vida de la empresa teniendo en cuenta que la estructura irá creciendo de forma que tendremos que contratar más servicios y más personal.

La estructura básica consta de que al aumentar las actividades a medida que pasen los años, necesitaremos de más materiales para las mismas. De la misma forma, para el tercer año, según el objetivo que queremos conseguir, necesitaremos contratar a más personal así que los gastos para suministros, el material de oficina y el transporte aumentarán.

Para aumentar el territorio al que nos queremos dirigir, el gasto en publicidad tendrá que ir aumentando para realizar campañas mayores y que tengan una capacidad de llegar a un mayor número de gente.

Por el contrario, las necesidades de recursos humanos externos se mantendrán ya que necesitaremos más servicios del diseñador gráfico a la vez que se podrá prescindir de algunos de los servicios del programador web.

De la misma forma que en las dos tablas anteriores, no queda reflejado el gasto en salario ya que como se explica en páginas anteriores, la previsión de ingresos se ha estimado teniendo en cuenta solo el beneficio de cada actividad y no los ingresos totales.

	Año 1	Año 2	Año 3
Material actividades	910,38€	1.200€	1.500€
Material oficina	200€	250€	300€
RRHH externos	2.200€	2.200€	2.200€
Seguros	500€	500€	500€
Publicidad	840€	1.000€	1.200€
Alquiler dominio internet	230€	230€	230€
Suministros	600€	1.000€	1.200€
Transporte	1.800€	2.000€	2.400€
Otros	1.200€	1.400€	1.600€
TOTAL	8.480,38€	9.780€	11.130€

Tabla 15: Previsión gastos 3 años vista.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se encuentran los sueldos de los trabajadores. Al no haberlo incluido en la previsión de ingresos, tampoco la he incluido en la de gastos. En la siguiente tabla se puede ver el sueldo anual de los dos trabajadores de la empresa en relación a una base horario de 30 horas semanales incluyendo las actividades individuales y las grupales.

El sueldo depende exclusivamente de la cantidad de actividades semanales que realicen de forma que es cálculo es aproximado y puede variar cada día si alguna actividad no se puede realizar o si por el contrario se hacen más de las previstas.

Ambos trabajadores cobrarán lo mismo ya que participarán juntos en todas las sesiones que se hagan. Dentro de este salario ya están incluidas las deducciones en concepto de seguridad social y sus cuotas de autónomos.

	Sueldo por actividad individual	Sueldo por actividad grupal	Horas semanales	Sueldo Anual
Terapeuta	15€	50€	30h	19.953,75€
Psicóloga	15€	50€	30h	19.953,75€

Tabla 16: Sueldos trabajadores anuales.

Fuente: Elaboración propia.

8- Resultados del trabajo de campo

Ficha técnica:

Entidad que se encarga de la encuesta: PAC Rehab.

Población investigada: Círculo cercano del encuestador.

Tipo de muestreo: Aleatorio Simple.

Medida muestra: 236 respuestas.

Margen de error/ nivel de confianza: $e= 0,05 / K= 2$.

Tipo de encuesta: Encuesta vía online.

Marco temporal: Recogida de información recogida durante el mes de Abril de 2019.

Marco de referencia: Local (Terrassa).

Autor: Alvaro Avila Tapias (PAC Rehab).

El trabajo de campo de este trabajo ha sido realizar una encuesta para saber los conocimientos que tiene la gente sobre el beneficio que tiene la actividad física en los procesos tumorales y en la posterior rehabilitación una vez acabados los tratamientos contra el cáncer de mama y colon. También se pretende conocer si la población cree que el proyecto tendría viabilidad y si estarían dispuestos a contratar nuestros servicios en el caso que tuvieran algún familiar o conocido afectado.

En primera instancia, la idea era pasar la entrevista a gente relacionada con el mundo del cáncer como gente de asociaciones y hospitales pero no fue posible a causa de que por motivos de protección de datos no quisieron contestar a mi encuesta. Por eso, tuve que adaptar la encuesta inicial modificando algunas de las preguntas para que todos los encuestados, tuvieran conocimiento o no, pudieran contestarla.

Una vez enviada la encuesta, se recibieron 236 respuestas diferentes de las cuales, el 89,4% estaban comprendidos entre 18 y 55 años (211 respuestas). Del resto de las encuestas, solo 2 fueron contestadas por menores de 18 años y 6 mayores de 65 años.

En cuanto al género de las respuestas obtenidas, el 55,1% de ellas fueron contestadas por mujeres lo que supone un total 130, 26 más que de hombres.

A la pregunta referente al nivel académico, un total de un 108 encuestados han contestado que tienen estudios superiores, un 45,8%, entendidos por superiores los estudios universitarios o la formación profesional. De todo este grupo que tiene estudios superiores, tan solo 15 han afirmado que tienen alguna relación con estudios relacionados con el mundo de la salud.

86 personas han respondido que tienen estudios secundarios lo que supone un 36,5%, 41 de los restantes tienen estudios obligatorios (17,3%) y sólo un encuestado no tiene ningún estudio.

Una vez enmarcada toda la población, se han realizado preguntas más concretas referidas al mundo de la actividad física y del cáncer.

En la pregunta si ellos mismos o alguien cercano a ellos han sufrido cáncer en algún momento de sus vidas, la mitad de ellos han contestado que si han tenido contacto directo con estos dos tipos de cánceres, 119 respuestas en concreto lo que supone un 50,4%.

A pesar de que una parte tan alta de los encuestados haya tenido contacto directo con el cáncer de mama o el cáncer de colon, tan solo 20 de ellos tienen alguna información sobre la relación beneficiosa que tiene la actividad física con respecto al cáncer. La encuesta fue enviada a ex compañeros de universidad donde obtuve los conocimientos básicos sobre esta relación, de forma que puede que una gran parte de esta información provenga de esta fuente.

De los encuestados que tienen algún conocimiento entre estos dos aspectos, a los que se les preguntó que tipo de actividad física creían que era la más conveniente, la inmensa mayoría contestaron que lo más adecuado era hacer ejercicios de musculación y de cardio moderados siempre con un control exhaustivo y con flexibilidad según el estado del paciente.

Una pregunta relacionada con esta, un poco menos concreta, es saber si han recibido información de alguna forma sobre la relación entre el cáncer de mama y el cáncer de colon y la actividad física. El 88,1% de todas las respuestas fueron negativas, de forma que tan solo 28 personas han recibido información aunque 8 de ellos no tengan buenos conocimientos.

De las 28 respuestas positivas a la pregunta anterior, los canales de comunicación por los que han recibido esta información, además de los casos de ex compañeros que la obtuvieron en el INEFC de Barcelona, han sido la televisión o internet y en centros médicos mediante panfletos o carteles informativos.

Pese a no tener información concreta del caso de mejorar el estado físico y mental de los pacientes con estos tipos de cánceres mediante el deporte, un 64,7% de los encuestados, 159 respuestas totales, dicen que tienen conocimiento de que la actividad física ayuda a mejorar el estado de los enfermos en alguna enfermedad.

Para combatir con este desconocimiento, y en relación a si la gente cree que debería haber especialistas que informaran sobre estos beneficios, el 81% está totalmente de acuerdo. De las 46 respuestas restantes, tan solo 4 están totalmente en desacuerdo y el resto se dividen en gente que está de acuerdo y gente a la que les es indiferente recibir o no esta información.

Entrando a la tercera y última parte de la encuesta, en la que se pregunta por los servicios específicos que ofrecemos como sociedad, la primera pregunta en la que se preguntaba si algún familiar o ellos mismos sufrieran el desarrollo de estos tumores contratarían nuestros servicios, 226 de la población encuestado dijo que si lo que supone un 95,8% creyendo además en un porcentaje parecido, que las instalaciones para la realización de las actividades deberían estar habilitadas en los mismos hospitales o asociaciones de donde provienen los pacientes.

Para cerrar la encuesta, se les preguntó acerca de que precio por sesión individual estarían dispuestos a pagar y el resultado fue el siguiente. El 42,8% pagaría entre 20-30€ (101), el 30,1% pagaría entre 30-40€ (71), el 19,1% pagaría entre 40-50€ (45) y el 21,6% estaría dispuesto a pagar más de 50€ (51).

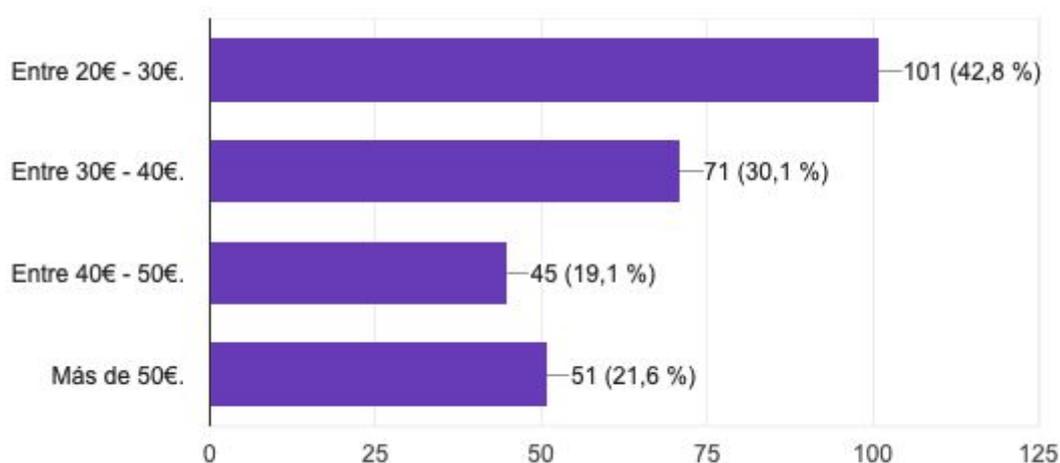


Imagen 15 : Cantidad y porcentaje de contestaciones a la pregunta: “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión individualizada de rehabilitación mediante actividades física para pacientes que han acabado con el tratamiento para superar el cáncer?”.

Fuente: Elaboración propia.

9- Conclusiones

De la realización del proyecto de creación de la empresa PAC Rehab, he extraído unas conclusiones que voy a exponer a continuación.

Para empezar me gustaría decir que ha sido un trabajo en el que he tenido que invertir muchas horas, de forma que el resultado es todavía más gratificante puesto que es la consecuencia de un gran esfuerzo y una gran dedicación.

Como conclusiones del trabajo, ha sido difícil encontrar referencias donde apoyarse como guía de la estructura del trabajo y los apartados necesarios ya que no hay ninguna empresa que se dedique a la misma actividad a la que pretendemos dedicarnos nosotros.

El hecho de haber descubierto una brecha en este mercado, ha resultado un hándicap a nivel de tener una referencia pero una ilusión muy grande y me ha dado la libertad para poner las condiciones en las que quiero que se base mi empresa tanto a nivel personal como a nivel laboral.

En cuanto al análisis estratégico, y como he dicho antes, ha sido imposible encontrar referencias de forma que he tenido que abrir el campo de visión y buscar otras actividades que se estén llevando a cabo que puedan ser competencia de la nuestra.

Por otra parte, sacando conclusiones del análisis del entorno, creo que puede ser un buen momento para la creación de esta startup ya que se está invirtiendo en investigación y en los jóvenes emprendedores y las condiciones de la sociedad española no son desfavorables en ninguno de los aspectos del método PESTEL.

Por otra parte, el plan de marketing ha hecho que tuviera que pensar en que mercado quiero penetrar y donde me quiero posicionar y asentar. Al ser una empresa nueva, hay que crecer de forma progresiva y he pensado que es más

importante ser referente en un territorio asequible y pequeño antes de estar disperso por muchas zonas pero que poca gente te conozca.

La determinación del precio ha sido complicada puesto que no hay competencia en la que mirarse, no obstante, he dado prioridad a la fidelización de los clientes que al beneficio de la empresa a nivel inmediato puesto que a largo plazo será lo mejor para PAC Rehab.

La estructura de la empresa es muy pequeña y básica, hecho que facilita la comunicación y el co-working entre los niveles jerárquicos. A medida que la empresa vaya creciendo, la estructura será mayor pero la intención es que los valores sigan siendo los mismos.

Como se explica varias veces durante el trabajo, lo más importante de la empresa son las personas, tanto las que trabajan como los pacientes, de forma que doy mucha importancia a las habilidades personales y a la confianza entre todos los miembros de la organización sin quitarle importancia a la profesionalidad de los trabajadores.

El último apartado del trabajo ha tenido bastante dificultad ya que depende mucho de la penetración en el mercado que tenga y de la cantidad de servicios que nos soliciten. Por este motivo, hice 3 escenarios posibles (optimista, neutro, pesimista) para determinar la cantidad de ingresos que se obtendrán a 3 años vista.

La financiación inicial se intentará que lleguen mediante subvenciones públicas aunque en caso de no recibir, tengo capital suficiente para cubrir la inversión inicial de 2.308,49€.

Los gastos se han hecho aproximados de forma que se tiene en cuenta que pueden aumentar de forma moderada pero se intentarán reducir al máximo.

En cuanto al sueldo de los trabajadores, bajo mi opinión, los profesionales del mundo del deporte no están suficientemente valorados de forma que se les dará el valor que merecen en forma de remuneración económica.



Por último, quiero decir que soy muy orgulloso tanto del proyecto que he escogido para representar mi trabajo de final de máster como del resultado que he obtenido ya que he trabajado mucho para conseguirlo y hace que tenga una satisfacción muy grande.

9.1 Agradecimientos

En primer lugar a mis padres y a mi hermano por haberme apoyado en cada una de las decisiones de mi vida, porque sin ellos no estaría aquí.

En segundo lugar a mis amigos Carmina Llongueras Espí y Marcel Roldán Baldó por haber estado conmigo en cada momento y entre otras muchas cosas haberme ayudado a escoger el tema de este trabajo.

Y por último, a mi tutora María Pilar Aparicio Checa por haberme hecho de guía durante el trabajo y por haber resuelto cada una de mis dudas durante el proyecto.



10- Bibliografía

- A. Meyerhardt, Jeffrey; L. Giovannucci, Edward; D. Holmes, Michelle; T. Chan, Andrew; A. Chan, Jennifer; A. Colditz, Graham y S. Fuchs, Charles (2006). *Physical Activity and Survival After Colorectal Cancer Diagnosis*.
- Barajas Ramírez, Nathalia Andrea (2006). *La actividad física como factor protector en la presentación del cáncer*.
- D. Holmes, Michelle; Y. Chen, Wendy; Feskanich, Diane; H. Kroenke, Candice y A. Colditz, Graham (2005). *Physical Activity and Survival After Breast Cancer Diagnosis*.
- Fernández Ortega, Jairo Alejandro y De Paz Fernández, José Antonio (2014). *Posibles mecanismos de acción biológica de la actividad física en el cáncer de mama*.
- H. Kushi, Lawrence; Doyle, Colleen; McCullough, Marji; L. Rock, Cheryl; Demark-Wahnefried, Wendy; V. Bandera, Elisa; Gapstur, Susan; V. Patel, Alpa; Andrews, Kimberly; Gansler, Ted y The American Cancer Society 2010 Nutrition and Physical Activity Guidelines Advisory Committee (2012). *American Cancer Society Guidelines on Nutrition and Physical Activity for Cancer Prevention Reducing the Risk of Cancer With Healthy Food Choices and Physical Activity*.
- López-Cózar Navarro, Cristina; Priede Bergamini, Tiziana y Del Arco Juan, Francisco Javier (2015). *La empresa social: experiencias innovadoras a través del deporte*.

- López-Köstner, Francisco y J. Zárate C, Alejandro (2012). *El deporte y la actividad física en la prevención del cáncer.*
- M. Friedenreich, Christine y R. Orenstein, Marla (2002). *Physical Activity and Cancer Prevention: Etiologic Evidence and Biological Mechanisms.*
- Morales-Cruz, Jennifer; Bernal, Guillermo y Amaral-Figueroa, Marta (2017). *Impacto y viabilidad de una intervención con actividad conductual mediante la actividad física para sobrevivientes de cáncer de mama.*
- Salvador Morales-Rojas, Javier; Lucía, Alejandro y Pareja-Galeano, Helios (2016). *El ejercicio físico minimiza la triada tóxica de cáncer: Obesidad, Baja condición física e inactividad.*
- Sánchez-Oliver, Antonio Jesús ;Grimaldi Puyana, Moisés y Alcaraz Rodríguez, Virginia (2018). *La actividad física como oportunidad de emprendimiento social en la prevención de la obesidad.*

11- Webgrafía

- Agencia de Datos de Europa Press: <https://www.epdata.es>
- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <https://www.mincotur.gob.es/>
- Portal de Estadísticas para Datos de Mercado: <https://es.statista.com/>



- Punto de Atención al Emprendedor: portal.circe.es/es-ES/emprendedor

12- Anexos

Encuesta realizada como trabajo de campo:

Buenas tardes, mi nombre es Álvaro Ávila Tapias y soy estudiante del Máster en Dirección de Empresas del Deporte por la Universidad de Barcelona.

Como trabajo de final de máster he decidido hacer un proyecto de creación de una empresa relacionando la actividad física con el cáncer de mama y de colon habiendo evidencias científicas sobre sus beneficios en estos tipos de cáncer.

Me gustaría realizar esta encuesta para saber la opinión de la población en la posible viabilidad del proyecto como trabajo de campo. Las respuestas serán totalmente anónimas y no aparecerán nombres en el trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.

Preguntas:

1- Edad:

- Menos de 18 años.
- Entre 18 y 25 años.
- Entre 26 y 40 años.
- Entre 41 y 55 años.



- Entre 56 y 65 años.
- Más de 65 años.

2- Sexo:

- Hombre.
- Mujer.
- Otros.

3- Nivel de estudios:

- Sin estudios.
- Estudios primarios obligatorios.
- Estudios secundarios (Bachiller / Formación Profesional).
- Estudios superiores (Universidad / Formación Profesional Superior).

4- Especifique el nivel de estudios superiores:

- Respuesta corta abierta.

5- ¿Tiene relación directa con alguien que sufra o haya sufrido cáncer de colon o cáncer de mama?

- Si.
- No.

6- ¿Conoce alguna forma de reducir la exposición a esos tipos de cáncer por medio de la actividad física?

- Si.



- No.

7- ¿Qué actividades físicas?

- Respuesta corta abierta.

8- ¿Ha recibido información de este tipo mediante algún canal?

- Si.
- No.

9- ¿ Mediante qué canal ha recibido la información?

- Pregunta corta abierta.

10- ¿Conoce a alguien que haya hecho rehabilitación post tratamiento usando la actividad física?

- Si.
- No.

11- ¿Conoce a alguien que haga actividad física para prevenir alguna enfermedad?

- Si.
- No.

12- ¿Cree que deberían haber especialistas que informen sobre la posibilidad de prevenir el cáncer y rehabilitar los efectos del tratamiento mediante actividad física y que lo pusieran en práctica? Valore del 1 al 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

13- ¿Contrataría usted servicios específicos para la prevención y rehabilitación del cáncer de mama y colon mediante actividad física en el caso que usted o un familiar lo sufriera?

- Si.
- No.

14- ¿Cree que se podrían habilitar espacios en las sedes de las propias agrupaciones (hospitales y asociaciones) para la realización de las actividades?

- Si.
- No.

15- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión individualizada de rehabilitación mediante actividades física para pacientes que han acabado con el tratamiento para superar el cáncer?

- Entre 20€ - 30€.
- Entre 30€ - 40€.
- Entre 40€ - 50€.
- Más de 50€.



13- Índice de Tablas

Tabla 1: Artículos que evidencian los beneficios de la actividad física en los cánceres de mama y colon.....	9
Tabla 2: PESTEL	26
Tabla 3: Estimación del número de nuevos casos de cáncer en España para el año 2019 (excluidos los tumores cutáneos no melanoma	29
Tabla 4: Estimación del número de nuevos casos de cáncer en España para el año 2019, según tipo tumoral	30
Tabla 5: Matriz DAFO	39
Tabla 6: Coste por sesión individualizada	49
Tabla 7: Coste por sesión grupal	50
Tabla 8: Determinación de los precios por sesión	52
Tabla 9: Precio de venta de los productos de Merchandising	52
Tabla 10: Desembolso inicial en materiales	64
Tabla 11: Desembolso inicial en recursos humanos	65
Tabla 12: Gastos previstos para la constitución de la sociedad	65



Tabla 13: Previsión de ingresos a 3 años vista	72
Tabla 14: Previsión gastos primer año	75
Tabla 15: Previsión gastos 3 años vista	77
Tabla 16: Sueldos trabajadores anuales	78

14- Índice de imágenes

Imagen 1: Valores de la empresa	14
Imagen 2: Tasa de desempleo en España	18
Imagen 3: Índice de intereses en España	19
Imagen 4: Evolución de la esperanza de vida en España	20
Imagen 5: Ingresos por persona de la población española	21
Imagen 6: Nivel de estudios de la población adulta española	21
Imagen 7: Inversiones en I+D España	23
Imagen 8: Consumo de energía primaria en España 2016	24
Imagen 9: Casos según el tipo de cáncer en Barcelona año 2019	31
Imagen 10: Casos diagnosticados de cáncer por ciudades en Cataluña año 2018	32
Imagen 11: Nuevos casos de cáncer por edad en la provincia de Barcelona año 2018	33
Imagen 12: Estructura organizativa de la empresa	36



Imagen 13: Neck Laynards	48
Imagen 14: Organigrama de la empresa	57
Imagen 15 : Cantidad y porcentaje de contestaciones a la pregunta: “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión individualizada de rehabilitación mediante actividades física para pacientes que han acabado con el tratamiento para superar el cáncer?”	81