

# CREACIÓ D'UNA NOVA ORGANITZACIÓ

TREBALL FI DE GRAU CAFE 2022

ALUMNE: ENRIC CORBATÓN CHECA

DIRECTOR: ÒSCAR DURAN GUTIÉRREZ



*Centres universitaris adscrits a la*

---



**Universitat  
Pompeu Fabra**  
*Barcelona*

<b>1. Introducció.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Objectius del projecte.....</b>	<b>2</b>
i. Objectiu principal .....	2
ii. Objectiu secundari.....	2
<b>3. Fase d’anàlisi externa .....</b>	<b>3</b>
i. Oferta: .....	3
ii. Demanda: .....	6
a. Anàlisi demogràfica de l’entorn. ....	6
b. Anàlisi geogràfica i urbanística.....	8
c. Demanda esportiva. ....	9
d. Àrea d’influència potencial.....	10
<b>4. Fase d’anàlisi interna .....</b>	<b>12</b>
i. Capacitat econòmic-financera dels inversors .....	12
ii. Capacitat organitzativa-coneixement dels líders del projecte.....	12
iii. Capacitat relacional (net-working) dels líders del projecte. ....	12
<b>5. Matriu dafo de l’anàlisi.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Fase de decisió.....</b>	<b>14</b>
i. Identificació de l’oportunitat de negoci.....	14
ii. Públic objectiu / Segment de clients .....	14
a. Segmentació dels clients. ....	14
b. Elecció del/dels client/s.....	15
c. Dimensionament del mercat.....	15
iii. Matriu de posicionament:.....	16
a. Com volem que ens percebin els nostres clients? .....	16
b. Com ens diferenciem dels nostres competidors? (Avantatge competitiva).....	16
c. Atributs que ens diferencien dels competidors. ....	16
i. Model de negoci Canvas: .....	17
<b>6. Referències bibliogràfiques.....</b>	<b>18</b>

## 1. Introducció.

El projecte consisteix en un gimnàs privat enfocat a la millora de la salut i la condició física amb serveis efectius per a aconseguir aquest objectiu. Amb la creació d'un espai obert i ampli, on hi hagi un sentiment de comoditat al mateix temps que de diversió així com un ambient actiu que incentivi la pràctica de l'entrenament. Els valors que el representaran seran la confiança i la transparència amb els nostres clients, mostrant clarament la intenció dels nostres serveis i el perquè dels nostres actes. Pretenem que el nostre centre sigui un espai de socialització i es creï un sentiment de pertinença a un col·lectiu. La justificació d'aquest projecte és apropar la població a un estil de vida de salut i transmetre la importància de l'entrenament de força i cardiovascular per al desenvolupament físic així com un envelliment més saludable. Deixant a banda les llicències de programes fitness (com per exemple "Les Mills"), així com les classes dirigides; les quals la majoria de cops tenen poc impacte per a la millora de la salut. Amb l'objectiu de poder guiar als nostres clients cap als coneixements i valors sobre l'alimentació, la salut i l'entrenament. La resta dels serveis es basaran en l'entrenament personal, la readaptació física i l'abordatge de patologies tractables mitjançant la fisioteràpia i/o la prescripció de l'exercici físic.

## 2. Objectius del projecte

### i. Objectiu principal

Crear un centre esportiu rentable a les Terres de l'Ebre

### ii. Objectiu secundari

Aconseguir una alta satisfacció dels clients amb els serveis oferts

Assolir una alta comunicació amb els nostres clients, per oferir el millor servei possible

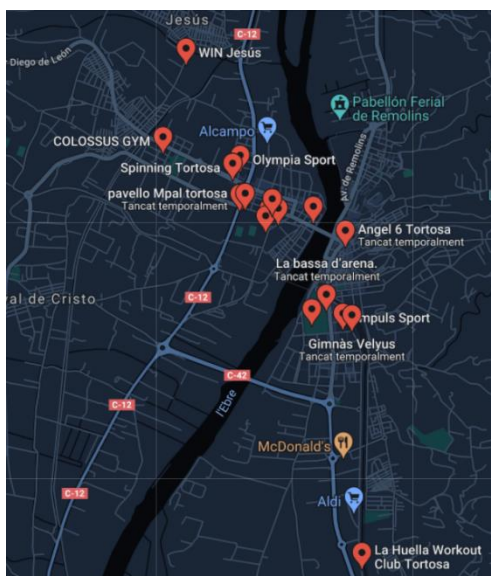
Crear un espai de socialització entre els nostres clients

### 3. Fase d'anàlisi externa

#### i. Oferta:

##### **OFERTA TORTOSA**

<b><u>NOM</u></b>	<b><u>PÚBLIC/PRIVAT</u></b>	<b><u>SERVEIS</u></b>	<b><u>HORARI</u></b>	<b><u>PREU</u></b>
<b>Impuls sport gym</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Activitats dirigides</li><li>- Fisioteràpia</li><li>- Entrenament personal</li><li>- Sala fitness i boxa</li></ul>	6:30 – 22h	Quota 45€ Matrícula 50€
<b>Win complex esportiu</b>	Públic	<ul style="list-style-type: none"><li>- Piscina coberta</li><li>- Cursos natació</li><li>- Sauna</li><li>- Sala fitness</li><li>- Sala spinning</li><li>- Activitats dirigides</li><li>- Pistes de pàdel</li></ul>	7-22h	Quota 39€
<b>Crossfit 77 Feet Tortosa</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crossfit</li><li>- Crissfit dirigit</li><li>- Halterofilia</li><li>- Fisioteràpia</li><li>- Nutrició</li></ul>	7-21h	Quota de 55 euros a 88 depenent els dies set.
<b>La huella workout club</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crossfit</li><li>- Crossfit dirigit</li></ul>	7-21	Quota: 60€ 2 classes per set.
<b>4 Centres de yoga i pilates</b>	Privats	Yoga i pilates	Matí i tarda	Aprox. 20€ per sessió

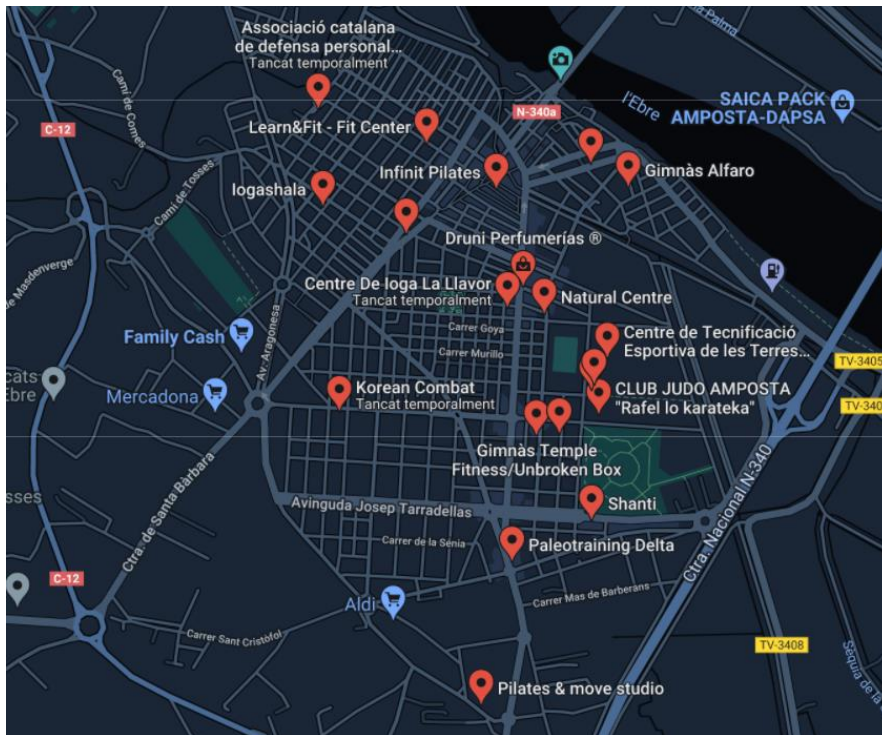


Il·lustració 1 Mapa de Tortosa amb la ubicació dels centres esportius

### OFERTA AMPOSTA

<u>NOM</u>	<u>PÚBLIC/PRIVAT</u>	<u>SERVEIS</u>	<u>HORARI</u>	<u>PREU</u>
<b>Learn&amp;Fit – Fit Center</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenaments personals</li> <li>- Classes grups reduïts</li> </ul>	7:00-10:00 i de 15:15-20:30.	40€ sessió entrenament personal 10€ classe dirigida
<b>Gimnàs port salut</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sala fitness</li> <li>- Classes dirigides</li> </ul>	7-22h	Quota soci 10€ + 2'25 el dia que vagis
<b>Gimnàs Temple Fitness/Unbroken Box</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crossfit</li> <li>- Sala fitness</li> </ul>	7-21h	Quota 45€
<b>Paleotraining delta</b>	Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenament amb material de la natura</li> <li>- Classes dirigides</li> </ul>	7-21h	Quota: 10€ per sessió

<b>ONE Entrenament Personal, Fisioteràpia, nutrició i PNI</b>	Privat	- Entrenament personal - Fisioteràpia	9:30-14:30 i de 16:30-21:30	30€ entrenament personal 40€ fisioteràpia
<b>Shanti</b>	Privats	Yoga i pilates	Matí i tarda	35€ 1 sessió a la setmana 50€ 2 a la setmana



*Il·lustració 2 Mapa d'Amosta amb la ubicació dels centres esportius*

## ii. Demanda:

### a. Anàlisi demogràfica de l'entorn.

Totes les dades i taules presentades en aquest anàlisi demogràfic han estat agafades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (2)

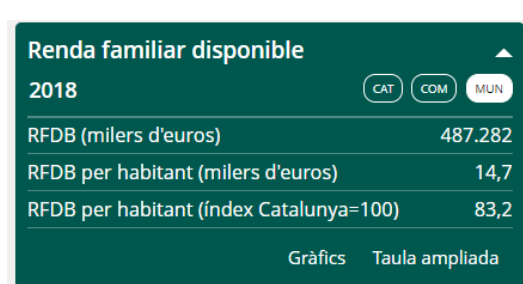
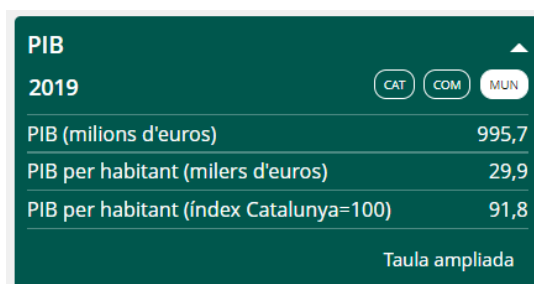
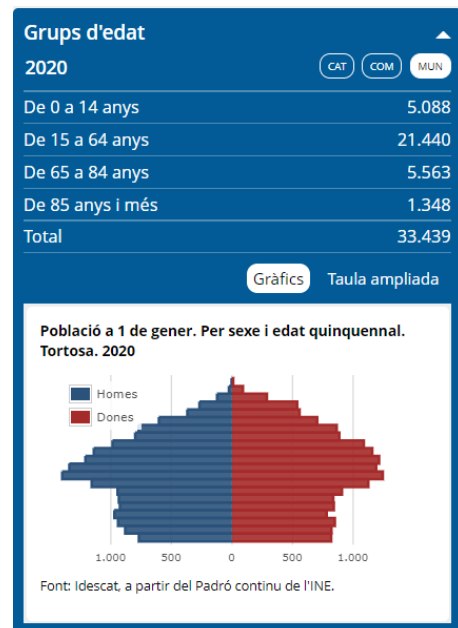
#### Tortosa

Totes les dades presentades en aquest anàlisi demogràfic han estat agafades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (2)

Analitzant la piràmide de població hi podem veure que ens trobem davant d'una piràmide regressiva, és a dir trobem una població envellida, hi trobem 21.444 en edat laboral i el 45'87% de la població es troba entre els 35 i els 55 anys (9836 persones).

En referència a el nivell d'estudis superiors d'aquest municipi (33'4%) es més baix que la mitjana de Catalunya (41%) però més alta que la de la seva comarca, el Baix Ebre (29'7%)

Pel que fa al nivell socioeconòmic Tortosa té un PIB de 995'7 milions d'euros (2019) i un PIB per habitant de 29'9 milers d'euros. Si comparem aquesta última dada per la de Catalunya (32.577,93), veiem que es troba per sota. La renda familiar disponible per habitant en aquesta població és de 14'7 milers d'euros

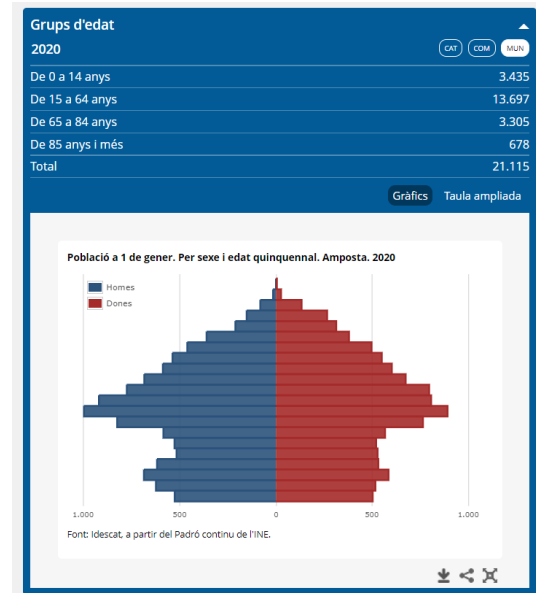


## Amposta

Analitzant la piràmide de població hi podem veure que ens trobem també davant d'una piràmide regressiva. Hi trobem 13.697 persones en edat laboral i el 49% de la població també es troba entre els 35 i els 55 anys (6.766 persones).

En referència a el nivell d'estudis superiors d'aquest municipi (31'9%) és més baix que la mitjana de Catalunya (41%) però més alta que la de la seva comarca, el Montsià (29'4)

Pel que fa al nivell socioeconòmic Amposta té un PIB de 539'2 milions d'euros (2019) i un PIB per habitant de 25'4 milers d'euros. Si comparem aquesta última dada per la de Catalunya (32.577,93), veiem que es troba per sota. La renda familiar disponible per habitant en aquesta població és de 13'1 milers d'euros



PIB	
2019	
CAT COM MUN	
PIB (milions d'euros)	539,2
PIB per habitant (milers d'euros)	25,4
PIB per habitant (índex Catalunya=100)	78,1
Taula ampliada	

Renda familiar disponible	
2018	
CAT COM MUN	
RFDB (milers d'euros)	274.280
RFDB per habitant (milers d'euros)	13,1
RFDB per habitant (índex Catalunya=100)	74,3
Gràfics Taula ampliada	

## Comparativa entre Tortosa i Amposta

La dada més diferenciadora entre aquests dos municipis és que Tortosa té 12.324 habitants més. Fora d'això són poblacions molt similars, tant en nivell d'estudis com en PIB per habitants i en la renda familiar, encara que sempre hi trobem a Tortosa lleugerament per sobre.



b. Anàlisi geogràfica i urbanística.

**Tortosa** és la capital del Baix Ebre, construïda al voltant del riu Ebre, a uns 200km de Barcelona, Saragossa i València. Pel que fa a l'accés per carretera hi podem arribar mitjançant la AP-7 Autopista Barcelona-València i la C-12 Eix de l'Ebre, que connecta amb Lleida i Saragossa. També disposa de mobilitat amb tren que connecta directament amb Barcelona i València. Pel que fa a la mobilitat viària dintre de la ciutat hi trobem una ciutat amb pocs embussos i recorreguts curts degut a la dimensió del municipi. Actualment s'està millorant la xarxa de carrils bici que ja suma més de 12km i recorre gran part de la ciutat. La mobilitat viària és bona i segura; els recorreguts d'una punta a l'altra de la ciutat no superen els 10 minuts amb el cotxe, 40 a peu i 15 amb bicicleta (recorreguts realitzant amb el google maps)

Aquest municipi consta de tres polígons industrials que es troben a les afores, el Polígon industrial Baix Ebre, Pla de l'Estació i Polígon Industrial Catalunya Sud.

**Amposta** és la capital del Montsià, també construïda al costat del riu Ebre i a uns 200km de Barcelona Saragossa i València. L'accés per carretera hi podem arribar mitjançant l'AP-7 o la N340. De la mateixa manera també disposa de mobilitat amb tren que connecta directament Barcelona i València. Hi trobem encara menys embussos i recorregut curts per dintre de la ciutat. Per altra banda aquest municipi conté de 24km de carril bici i degut a la poca aflluència de cotxes, les vies urbanes són completament segures per a circular amb bicicleta. La mobilitat viària és també bona i segura; els recorreguts d'una punta a l'altra de la ciutat no superen els 8 minuts en cotxe, 30 a peu i 10 amb bicicleta.

Aquest municipi consta de 3 polígons industrials principals i 4 més petits.

### c. Demanda esportiva.

Al no haver dades de les localitzacions d'Ampostà i Tortosa en referència a la demanda esportiva, l'estudi més representatiu és el realitzat per l'observatori Català de l'Esport a l'any 2021, a partir de les dades obtingudes en l'enquesta de sobre l'activitat física i esportiva a Catalunya l'any 2019. On podem observar les dades de l'Àmbit Territorial de les Terres de l'Ebre:

Com podem observar, l'activitat més practicada és caminar (55%), seguit de nedar (31'1%) i l'excursionisme (25'2%). Aquestes activitats es poden realitzar a la natura, sense necessitat d'estar abonat per un centre esportiu ni de realitzar una inversió important en material. Tot i que en el cas dels municipis estudiats, molta gent de la que neda ho realitza a la piscina pública del municipi. Les següents activitats físiques més practicades són

anar en bicicleta (23'8%), activitats dirigides en grup (15'2%), córrer (14'6%) i musculació (14'6%). Dades inferiors a aquestes són les dels esports com el futbol, el pàdel i el tennis.

Una altre estudi a destacar arran d'aquesta enquesta és els motius per practicar esport:

### Activitats amb més practicants

#### Àmbit territorial

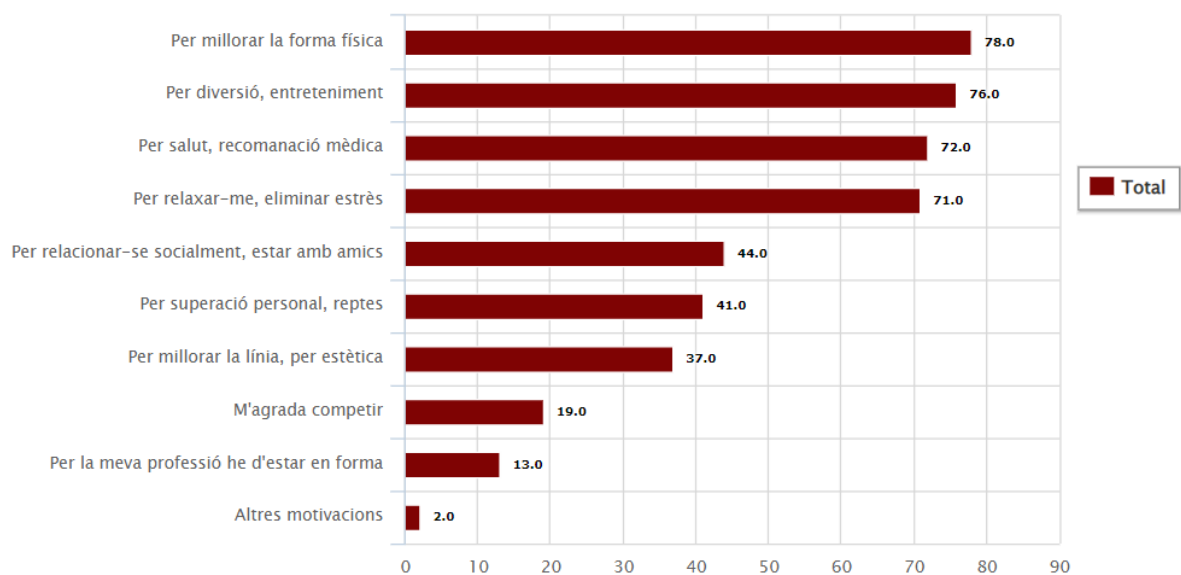
	Alt Pirineu i Aran	Terres de l'Ebre
	%	%
Caminar	56.5	55
Nedar	27.4	31.1
Excursionisme	38.7	25.2
Anar en bicicleta	22.6	23.8
Activitats dirigides en grup	17.7	15.2
Córrer	17.7	14.6
Activitats de musculació	14.5	14.6
Activitats cardiovasculars	6.5	5.3
Futbol	8.1	11.3
Pàdel i tennis	6.5	7.3
Ioga	8.1	6.6
Bicicleta estàtica	6.5	7.3
Activitats aquàtiques en grup	6.5	5.3
Ball i dansa	3.2	4.6
Bàsquet	4.8	2
Altres activitats	40.3	29.8
Total activitats	90	87

*Il·lustració 3 Activitats amb més practicants-Observatori Català de l'Esport*

## Motius per practicar esport

Dades generals

Any: 2019



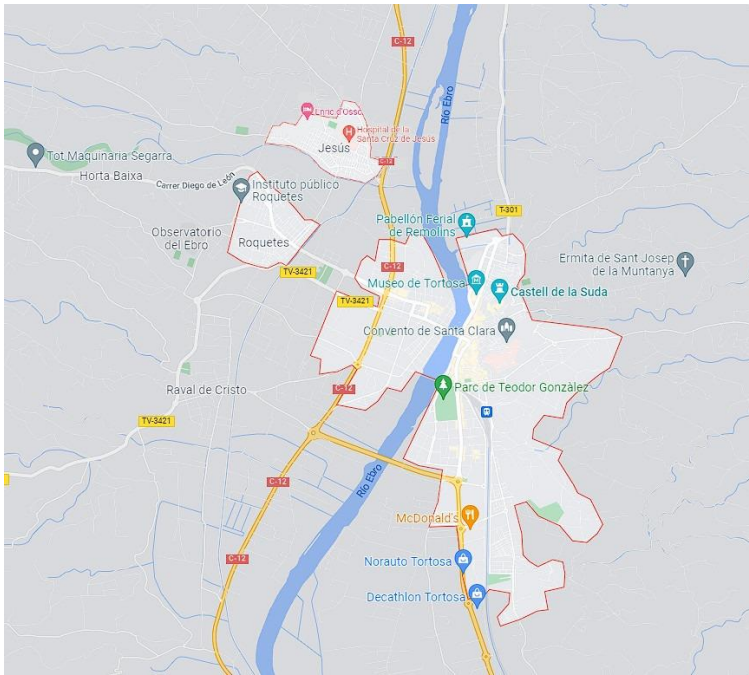
Il·lustració 4 Activitats amb més practicants-Observatori Català de l'Esport

Com podem observar en el gràfic, els motius principals per a la pràctica de l'esport són per millorar la forma física (78%), per diversió (76%), recomanació mèdica (72%) i per relaxar-se i eliminar l'estrès (71%).

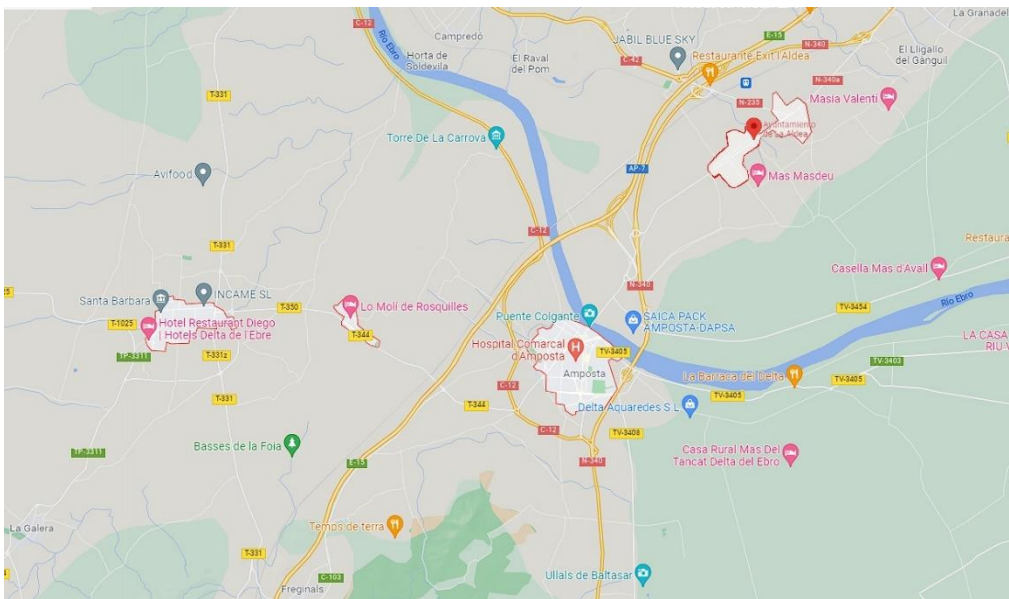
### d. Àrea d'influència potencial.

L'àrea de influència potencial (habitants) d'un centre esportiu a Amposta serien els municipis d'Amposta (20.606), L'Aldea (4.137) i Masdenverge (1.066) i Santa Bàrbara (3.777). Total 25.886 habitants

L'àrea potencial (habitants) d'un centre esportiu a Tortosa serien els municipis de Tortosa (33.510), Jesús (3748) i Roquetes (8.159). Total 45.417 habitants



Il·lustració 5 Àrea d'influència potencial Tortosa



Il·lustració 6 Àrea d'influència potencial Amposta

## 4. Fase d'anàlisi interna

### i. Capacitat econòmic-financera dels inversors

La capacitat econòmic financera dels inversos del projecte és de 50.000 euros

### ii. Capacitat organitzativa-coneixement dels líders del projecte.

#### Líders del projecte

Enric Corbatón: Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport, Graduat en Fisioteràpia, 5 anys d'experiència com a entrenador de futbol base i 15 anys d'experiència dintre del futbol federat. Coneixement ampli dintre del món del fitness com a usuari de diferents centres esportius privats.

Eduard Corbatón: Germà d'Enric, graduat en Economia, Màster en direcció de finances, 8 anys d'experiència en el sector de les finances d'empreses multinacionals i actualment treballant en el Grup Ubesol com a Cost Controller. Coneixement ampli en el món del ciclisme i l'spinning i usuari de diferents centres esportius privats.

La capacitat organitzativa i els coneixements dels líders del projecte podríem dir que no són els millors possibles degut a la poca experiència treballant dintre d'un centre esportiu privat però hi son els coneixements bàsics i les aptituds per a poder aconseguir una bona organització i direcció d'aquest projecte. També es podria buscar un tercer líder que complementi aquests punts febles.

### iii. Capacitat relacional (net-working) dels líders del projecte.

La capacitat relacional dels líders del projecte està molt centrada amb gent jove del sector de l'esport, sobretot del futbol. Com a possibles empres col·laboradores actualment sols hi trobem contacte amb FabreguesTortosa, propietaris de l'empresa més gran de venda i taller de bicicletes i motos, material de ciclisme i aventura de Tortosa.

Altres relacions que hi trobem són:

- Professors i alumnes de la Escola Universitària de la Salut i l'Esport de les Terres de l'Ebre
- Entrenadors i jugadors del C.F Amposta C.D Tortosa
- Professorat de l'Institut de Tecnificació d'Amposta
- Estudiants del cicle mitjà i superior d'Esport

## 5. Matriu dafo de l'anàlisi

<b>TORTOSA</b>	
<p><b>DEBILITATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sense experiència prèvia amb la gestió de centres esportius</li> <li>• Poc networking amb altres empreses del sector de l'esport de la zona</li> </ul>	<p><b>AMENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complex esportiu públic d'alta qualitat</li> <li>• Box Crossfit d'apertura recent gestionat per una cadena amb més centres arreu d'España</li> <li>• Més oferta de qualitat</li> </ul>
<p><b>FORTALESES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon coneixement del sector de l'esport i de les finances</li> <li>• Bon networking en professionals de l'esport i la salut així com amb esportistes</li> <li>• Ampli coneixement del municipi</li> </ul>	<p><b>OPORTUNITATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap centre amb bon material de maquinària fitness tant de musculació com de cardio i d'spinning</li> <li>• La majoria de gimnasos tenen una molt mala il·luminació i sostres baixos que resulta poc agradable</li> <li>• Bona mobilitat viària i recorreguts curts de punta a punta de la ciutat</li> </ul>

<b>AMPOSTA</b>	
<p><b>DEBILITATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sense experiència prèvia amb la gestió de centres esportius</li> <li>• Poc networking amb altres empreses del sector de l'esport de la zona</li> </ul>	<p><b>AMENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Població més petita</li> </ul>
<p><b>FORTALESES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon coneixement del sector de l'esport i de les finances</li> <li>• Bon networking en professionals de l'esport i la salut així com amb esportistes</li> <li>• Ampli coneixement del municipi</li> </ul>	<p><b>OPORTUNITATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bona cultura esportiva dels habitants</li> <li>• Gimnasos molt vells i de poca qualitat</li> <li>• Bona mobilitat viària i recorreguts curts de punta a punta de la ciutat</li> </ul>

## 6. Fase de decisió.

### i. Identificació de l'oportunitat de negoci.

En la població d'Amposta veiem un mercat menys saturat, amb centres fitness de baixa relació qualitat/preu dels serveis. La majoria dels serveis esportius o d'activitat física de la població es dirigeixen o als nens amb l'esport escolar i l'esport federat i d'altres en els adults més grans que busquen activitats físiques en grup de menor demanda física com el yoga o el pilates. Per tant hi trobem una oportunitat de negoci en el sector del fitness per a un públic adolescent i adult jove o de mitjana edat. Un altra oportunitat de negoci és l'exercici terapèutic, és a dir aquella activitat física que ve recomanada pel metge i que necessita de la prescripció de l'exercici per part d'un professional de l'activitat física i la salut. L'objectiu es basa en tractar alguna patologia amb la pràctica d'exercici físic, com podria ser pacients amb càncer, problemes cardiovasculars, problemes respiratoris o musculoesquelètics.

### ii. Públic objectiu / Segment de clients

#### a. Segmentació dels clients.

## Segmentació dels clients



#### DEMOGRÀFIC

EDAT

GÈNERE

INGRESSOS



#### PSICOGRÀFIC

ESTIL DE VIDA

PREOCCUPACIONS

VALORS

ACTITUTS



#### DE COMPORTAMENT

INTENCIÓ

OCASIÓ

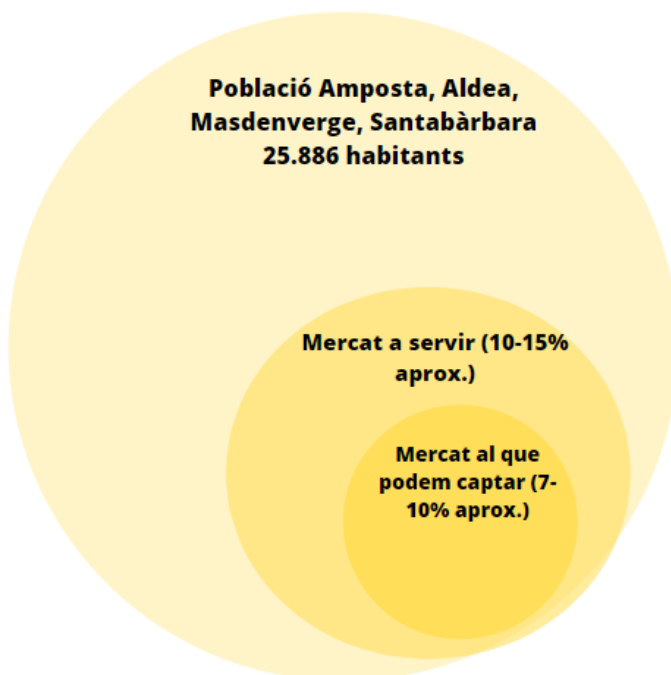
ETAPA DE COMPRADOR

b. Elecció del/dels client/s.

## Elecció dels clients

	<b>DEMOGRÀFIC</b>	20-45 anys	tots els gèneres	Ingressos mitjos-alts
	<b>PSICOGRÀFIC</b>	Actius, amb un estil de vida saludable i uns bons hàbits	Preocupacions per la seva salut física i mental	empatia, respecte, independència i entusiasme Actituds positives i de cooperació
	<b>DE COMPORTAMENT</b>	Intenció de canvi i de millora amb els nostres serveis	Ús setmanal dels nostres serveis	Totes les etapes: Aprenentatge i descobriment --> Reconeixement del problema --> Consideració de la decisió --> Decisió de compra

c. Dimensionament del mercat.





iii. Matriu de posicionament:

a. Com volem que ens percebin els nostres clients?

Volem que ens percebin com un centre modern, amb un ambient agradable i divertit, amb maquinària i material actualitzat i de bona qualitat. On hi trobin un servei efectiu per aconseguir els seus objectius i on es creï un sentiment de germanor.

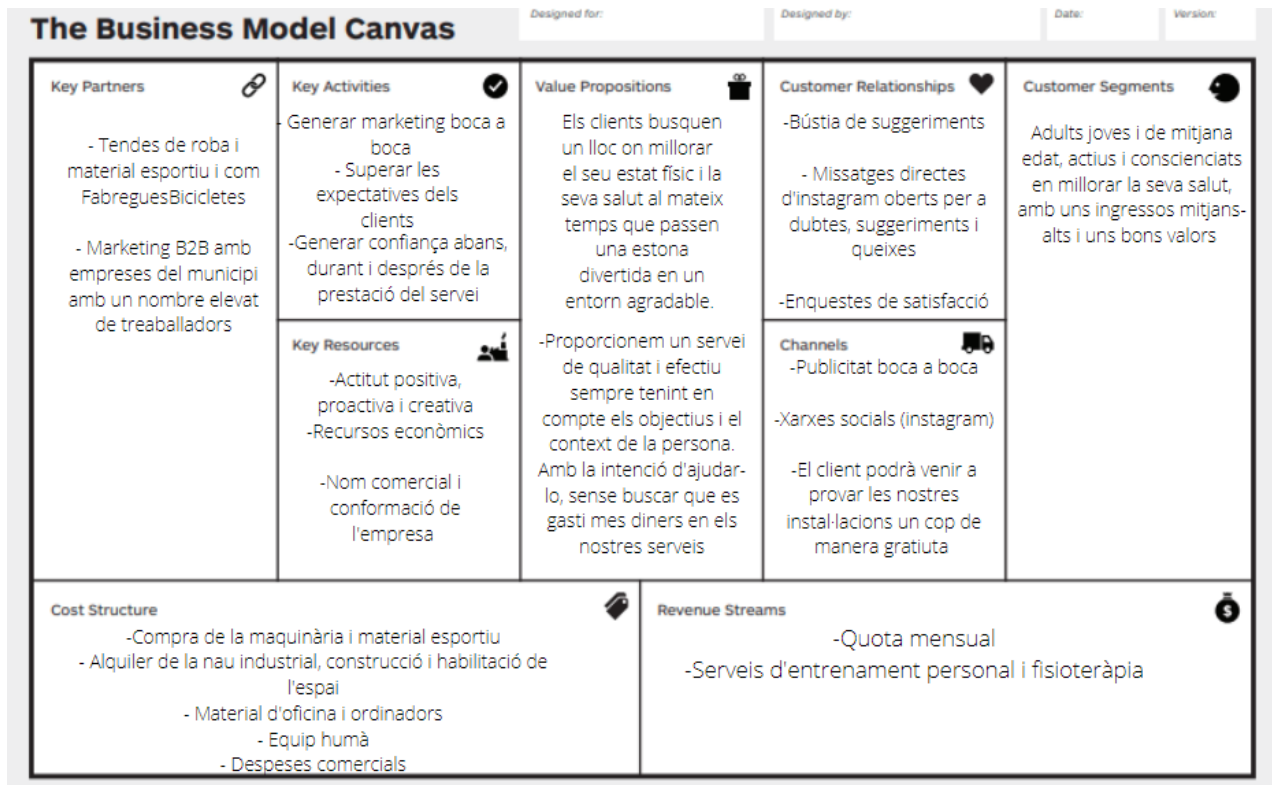
b. Com ens diferenciem dels nostres competidors? (Avantatge competitiva).

La diferència envers als nostres competidors es basarà en una bona relació qualitat/preu. Centrarem el nostre servei en l'entrenament de força i cardiovascular, incentivant els entrenaments personals, que són els que ens ajudaran a aconseguir els nostres objectius. Escoltant les necessitats dels clients per a que es sentin part del bon funcionament del centre. Pel que fa a l'espai, serà obert i lluminós, on tot segueixi un ordre lògic i intuïtiu per als clients.

c. Atributs que ens diferencien dels competidors.

Bona comunicació i contingut útil en les nostres xarxes socials, atents sobre l'estètica del centre i la satisfacció del client per aconseguir un màrketing boca a boca.

i. Model de negoci Canvas:



## 6. Referències bibliogràfiques.

1. El municipi en xifres. (s. f.). IDESCAT. Recuperado 21 de febrero de 2022, de <https://www.idescat.cat/emex/?id=431554>
2. Observatori Català de l'Esport. (2021, marzo). Observatori del Esport. Recuperado 21 de febrero de 2022, de [http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id\\_n3=249&id\\_n1=3](http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=249&id_n1=3)
3. Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques. (s. f.). Ajuntament de Tortosa. Recuperado 21 de febrero de 2022, de <https://www2.tortosa.cat/urbanisme/urbanisme13.php#punt3>
4. Giersing, J., Pakuwal, B., Sah, S. K., & Adhikari, T. P. Value Creation Through Innovation Processes: A Case Study of Unity Gym!.
5. Jansson, Anna K.; Lubans, David R.; Smith, Jordan J.; Duncan, Mitch J.; Haslam, Rebecca; Plotnikoff, Ronald C. (2019). *A systematic review of outdoor gym use: Current evidence and future directions. Journal of Science and Medicine in Sport, (), S1440244019303044*  
doi:10.1016/j.jsams.2019.08.003
6. Silva, Alice Tatiane da; Fermino, Rogério César; Lopes, Adalberto Aparecido dos Santos; Alberico, Claudia Oliveira; Reis, Rodrigo Siqueira (2018). DISTANCE TO FITNESS ZONE, USE OF FACILITIES AND PHYSICAL ACTIVITY IN ADULTS. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte, 24(2), 157–161.* doi:10.1590/1517-869220182402180439