



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de
Empresas /
Master's in Business Administration (MBA)

Plan de negocio de un gimnasio virtual

Trabajo de fin de estudios presentado por:	María Lora Martínez
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad:	Individual
Director/a:	Carlos Más Hernández
Fecha:	29 de septiembre de 2021

Resumen

Cuando el coronavirus llegó a España en marzo de 2020, la actividad de los centros deportivos del país se estancó afectando negativamente a la facturación del sector de la actividad física. Por su parte, desde entonces la población española ha modificado sus hábitos de conformidad con las normas impuestas por el Gobierno para reducir los efectos negativos de la pandemia, lo que se ha traducido en nuevas tendencias en el sector del *fitness*.

El objetivo principal del presente trabajo de fin de máster consiste en desarrollar el plan de negocio de un gimnasio virtual centrado en la salud física y mental para responder al cambio de comportamiento de la sociedad española. El proyecto está dirigido a empresas y a personas con actividad física reducida.

Para su consecución, se analiza el entorno de la empresa y, a partir de los resultados, se diseñan la estrategia de marketing, el plan de operaciones, la organización de recursos humanos y el plan económico-financiero del proyecto.

Palabras clave: plan de negocio, gimnasio virtual, actividad física, salud mental

Abstract

When the coronavirus hit Spain in March 2020, gyms and sport centers from all over Spain came to a standstill impacting on the revenue of the physical activity industry. At the same time, Spanish society experienced a behavioral change to meet the new regulations imposed by the Government to overcome the effects of coronavirus, which resulted in new trends in the *fitness* industry.

The primary aim of this project is to respond to behavioral change in Spain through the development of a business plan for a virtual gym focused on physical and mental health. The project is targeted both at private companies and customers with little physical activity.

To achieve this, a thorough analysis of the environment of the company was conducted. The results of the research were then used to draft the marketing strategy, operations plan, human resources organization, and financial plan of the project.

Keywords: business plan, virtual gym, physical activity, mental health

Índice de contenidos

1.	Introducción	8
1.1.	Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	8
1.2.	Objetivos del trabajo.....	11
1.3.	Elementos innovadores del proyecto	11
2.	Análisis del mercado	12
2.1.	Mercado potencial.....	12
2.1.1.	Descripción del mercado: el <i>fitness</i> tradicional y el <i>fitness online</i>	12
2.1.2.	Tamaño del mercado	17
2.1.3.	Factores de éxito del mercado	18
2.1.4.	Evolución y crecimiento del mercado.....	20
2.1.5.	Barreras de entrada	21
2.1.6.	Barreras de salida	22
2.2.	Público objetivo	22
2.3.	Competencia.....	23
2.4.	Ánalisis DAFO.....	29
3.	Business Canvas Model.....	31
4.	Estrategia de Marketing.....	33
4.1.	Cartera de productos y propuesta de valor	33
4.1.1.	Clases pregrabadas y planes de entrenamiento	33
4.1.2.	Planes prediseñados de nutrición	34
4.2.	Estrategia de precios.....	35
4.3.	Previsión de ventas anuales a tres años	35
4.4.	Estrategia de comunicación	36
4.4.1.	Aumento del tráfico a la página web.....	37
4.4.2.	Generación de <i>engagement</i> en internet	37
4.4.3.	Generación de <i>leads</i>	37
4.4.4.	Manual de identidad corporativa	38
4.5.	Estrategia de distribución	38
4.6.	Presupuesto de Marketing.....	38
5.	Plan de operaciones.....	40

5.1.	Localización	40
5.2.	Definición de procesos relevantes.....	40
5.2.1.	Procesos estratégicos	40
5.2.2.	Procesos operativos.....	41
5.2.3.	Procesos de soporte	41
5.3.	Recursos necesarios.....	42
5.3.1.	Recursos humanos necesarios	42
5.3.2.	Recursos materiales necesarios	44
5.4.	Estructura de costes.....	45
6.	Equipo directivo y organización	46
6.1.	Miembros del equipo directivo	46
6.1.1.	Chief Executive Officer.....	46
6.1.2.	Responsable de operaciones.....	46
6.1.3.	Responsable de sistemas informáticos.....	46
6.2.	Forma jurídica.....	47
6.3.	Misión, visión y valores de la empresa	47
6.3.1.	Misión.....	47
6.3.2.	Visión.....	47
6.3.3.	Valores	47
6.4.	Organigrama.....	48
7.	Plan financiero	49
7.1.	Inversión y financiación inicial.....	49
7.1.1.	Inversión inicial.....	49
7.1.2.	Financiación inicial.....	49
7.2.	Ingresos y gastos.....	50
7.3.	Estados previsionales	51
7.3.1.	Balances de los tres primeros años	51
7.3.2.	Cuentas de pérdidas y ganancias de los tres primeros años	52
7.4.	Análisis económico y financiero	53
7.4.1.	Ánalisis de los balances.....	53
7.4.2.	Ánalisis del punto de equilibrio	53
7.4.3.	Ánalisis del VAN y la TIR	54

8. Conclusiones.....	55
9. Limitaciones y prospectiva	56
Referencias bibliográficas	57
Anexo A. Tendencias de <i>fitness</i> para 2021	62
Anexo B. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	63
Anexo C. Análisis de las variables PESTEL.....	65
Anexo D. Análisis de los recursos y las capacidades	70
Anexo E. Presupuesto anual de marketing desglosado	71
Anexo F. Cálculos intermedios de las amortizaciones	72
Anexo G. Proyección de la cuenta de resultados a cinco años	73
Índice de siglas y acrónimos	74

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Evolución del número de miembros de centros deportivos en España	13
Ilustración 2. Tasa de penetración del mercado del <i>fitness</i> en España.....	13
Ilustración 3. Porcentaje de usuarios de <i>fitness</i> por sexo sobre la población total en 2015 ..	14
Ilustración 4. Porcentaje de usuarios de <i>fitness</i> por edad sobre la población total en 2015..	15
Ilustración 5. Número de centros deportivos en España de 2017 a 2020.....	16
Ilustración 6. Mercados europeos por facturación en millones EUR (2018 y 2019)	20
Ilustración 7. Evolución del negocio mundial del <i>fitness</i> online en el mundo.....	21
Ilustración 8. Organigrama de la empresa	48

Índice de tablas

Tabla 1. Empresas de <i>fitness</i> con mayor volumen de facturación en España en 2020	17
Tabla 2. Segmentación del público objetivo	23
Tabla 3. Información corporativa y económica de las empresas competidoras en España	24
Tabla 4. Características del servicio de las empresas competidoras en España	25
Tabla 5. Disciplinas ofertadas por las empresas competidoras en España	26
Tabla 6. Tarifas de las empresas competidoras en España.....	27
Tabla 7. Resumen comparativo de las empresas competidoras.....	28
Tabla 8. Matriz DAFO	30
Tabla 9. Business Canvas Model.....	31
Tabla 10. Actividades ofertadas	34
Tabla 11. Precios de los servicios.....	35
Tabla 12. Previsión de ventas anuales a tres años	36
Tabla 13. Presupuesto anual de marketing.....	39
Tabla 14. Recursos humanos necesarios	42
Tabla 15. Estructura de costes de empresa a tres años	45
Tabla 16. Cálculo de la amortización del activo no corriente	49
Tabla 17. Cálculo de los gastos financieros	50
Tabla 18. Balances de los tres primeros años	51
Tabla 19. Cuentas de pérdidas y ganancias de los tres primeros años	52
Tabla 20. Ratios de análisis de los balances	53
Tabla 21. Cálculo del punto de equilibrio	53
Tabla 22. Recursos y capacidades de la empresa	70
Tabla 23. Presupuesto de marketing desglosado (año 1)	71
Tabla 24. Cálculos intermedios de las amortizaciones	72
Tabla 25. Proyección de la cuenta de resultados a cinco años	73

1. Introducción

El presente trabajo de fin de máster tiene por objeto determinar la viabilidad del plan de negocio de un gimnasio virtual en España dirigido a empresas y a clientes directos. Para mejorar el estado físico y mental de sus usuarios, se ofertan clases pregrabadas de una serie de actividades físicas, meditación, *mindfulness* y planes de nutrición.

La coyuntura actual ha generado un cambio de comportamiento en la sociedad y la economía españolas que inevitablemente ha afectado al sector del deporte y la actividad física. Para salir a flote, gran parte de los centros deportivos que no han cerrado durante la pandemia de COVID-19 han acelerado su transformación digital para ofrecer clases *online* y en *streaming*, como ya venían haciendo en los últimos años los gimnasios virtuales, que han experimentado un importante crecimiento gracias a la pandemia.

Para valorar la viabilidad del proyecto, se analiza el mercado en el que operará la empresa (Capítulo 2) y se desarrolla un *Business Canvas Model* (Capítulo 3) con el objeto de definir una estrategia centrada en el cliente. En consonancia con estos análisis, se presentan la estrategia de marketing (Capítulo 4), el plan de operaciones (Capítulo 5), la estructura del equipo directivo y la organización de la empresa (Capítulo 6), y el plan financiero del proyecto (Capítulo 7). Por último, se exponen las conclusiones del trabajo (Capítulo 8), además de las limitaciones y la prospectiva del proyecto (Capítulo 9).

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

En 2019, España se convirtió en el cuarto mercado de *fitness* más grande de Europa con una facturación de unos 2400 millones de euros (Rutgers y otros, 2020) en comparación con los 2300 millones de euros que facturó en 2018, cuando aún ocupaba el quinto puesto de la lista (Rutgers y otros, 2019).

No obstante, la llegada del coronavirus (COVID-19) al país a principios de 2020 y las medidas impuestas para mitigar sus efectos han afectado negativamente al sector de la actividad física y el deporte. Entre otras medidas, casi la mitad de las comunidades autónomas ha prohibido la apertura de gimnasios e interiores de centros deportivos (El País Economía, 2021) y las restricciones del resto de las comunidades han reducido en un 60 % las visitas a centros

deportivos (Jiménez Pérez, 2021). Todo ello se traduce en una reducción estimada de la facturación del 44 % entre 2020 y 2021 (Valcarce y García, 2020).

A su vez, la población se ha visto obligada a modificar sus hábitos desde que el Gobierno impuso el estado de alarma el 14 de marzo de 2020 en el país. Así, los españoles han vivido un confinamiento al comienzo de la pandemia, la restricción de horarios, la limitación de movimientos, el cierre de municipios y comunidades y el auge del teletrabajo y la educación a distancia, entre otras cuestiones. En la actualidad, el 95,4 % de los hogares en España tiene acceso a internet (Instituto Nacional de Estadística, 2020), lo que ha facilitado en gran medida la adaptación a la «nueva normalidad» provocada por el COVID-19.

Todos estos factores coyunturales se reflejan en las nuevas tendencias de *fitness* de la población española y mundial (Thompson, 2021), que orientan el futuro del sector hacia tres direcciones: la profesionalización del sector; el aumento del entrenamiento *online* y al aire libre; y la puesta en valor de la importancia por la salud y la prevención de lesiones (Valcarce, 2021). De hecho, más del 71 % de los centros deportivos tradicionales ya ofrecen contenidos digitales y, de estos, el 90,5 % pretende continuar utilizando servicios *online* una vez que la pandemia esté bajo control (Valcarce y García, 2020).

En consecuencia, si bien el sector del deporte y la actividad física no está pasando por su mejor momento en España —y en el mundo—, la transformación digital del sector ha abierto la puerta a un nuevo modelo de negocio cuya adopción se antoja necesaria para garantizar la continuidad de los centros deportivos. Buen ejemplo de ello son empresas como Olimfit, Ictiva, Wowego o Gym-in, que ofrecen servicios exclusivamente *online*. Una de las principales razones del éxito de estas empresas reside en la adopción del teletrabajo, que ha aumentado del 4,8 % de la población activa española en 2019 a un 80 % en 2020 con motivo de la pandemia (Brindusa, Cozzolino y Lacuesta, 2020). Todo apunta a que el teletrabajo ha llegado para quedarse en cierta medida (Observatorio de Recursos Humanos, 2020) y, dado que no estaba regulado en España, el 13 de octubre de 2020 entró en vigor un Real Decreto-ley para homogeneizar las políticas de trabajo a distancia de las empresas (Real Decreto-ley 28/2020).

En este contexto de restricciones y nuevos hábitos surge la idea de crear un gimnasio virtual centrado en el bienestar físico y mental de sus usuarios. Por medio de una plataforma *online*, el gimnasio pondrá a disposición del cliente clases pregrabadas de diferentes niveles de las siguientes disciplinas, seleccionadas de conformidad con las tendencias principales del

mercado en el 2021 y la oferta de las empresas competidoras en España (véase el Capítulo 2 del presente plan de negocio):

- ▶ aerobic;
- ▶ ciclo *indoor*;
- ▶ entrenamiento de fuerza;
- ▶ gimnasia para personas mayores;
- ▶ meditación;
- ▶ *mindfulness*;
- ▶ pilates;
- ▶ step; y
- ▶ yoga.

La elección de las especialidades, a su vez, responde a la línea de negocio del gimnasio virtual basada en el comercio B2C (*business to customer*), con una oferta dirigida a clientes directos que consiste en tres tipos de servicios combinables entre sí:

- ▶ clases pregrabadas estándar disponibles en la plataforma cuyo modelo de facturación estará basado en una cuota mensual de suscripción;
- ▶ rutinas de entrenamiento semipersonalizadas disponibles en la plataforma para todos los usuarios que hayan adquirido algún tipo de suscripción sin coste adicional; y
- ▶ el acceso a planes nutricionales prediseñados capaces de responder a las necesidades y las características de los clientes.

Para brindar estos servicios, la plataforma contará con un algoritmo que analizará las preferencias y la actividad de los usuarios en la plataforma. Así, sugerirá cambios en las rutinas de deporte o en los planes de nutrición asignados a los clientes. La oferta de servicios nace gracias a la constatación del grado de digitalización de la sociedad española, las perspectivas de la «nueva normalidad» que dejará la pandemia tras de sí y la voluntad de ayudar a mejorar la salud física y mental de las personas.

1.2. Objetivos del trabajo

El **objetivo general** del presente trabajo de fin de máster consiste en desarrollar el plan de negocio para la creación de un gimnasio virtual basado en el bienestar físico y mental dirigido a clientes directos.

Por su parte, los **objetivos específicos** del trabajo son los siguientes:

- ▶ Caracterizar el entorno interno y el entorno externo de la empresa para valorar el potencial del mercado en el que se sitúa el proyecto.
- ▶ Plasmar la propuesta de valor del proyecto en un *Business Canvas Model* a fin de garantizar que el proyecto esté centrado en su público objetivo.
- ▶ Definir el plan de marketing para fijar los objetivos empresariales y decidir las estrategias para alcanzarlos.
- ▶ Identificar los recursos y los procesos necesarios para ofrecer los servicios propuestos.
- ▶ Trazar un plan organizativo que defina al equipo directivo, la forma jurídica y la filosofía de la empresa.
- ▶ Realizar un estudio económico-financiero para evaluar la rentabilidad y la solvencia del proyecto.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

Por lo general, los gimnasios virtuales al uso brindan clases pregrabadas o en *streaming* disponibles para los miembros por medio del pago de una cuota mensual.

En este sentido, el elemento diferenciador del proyecto consiste en la personalización de las sugerencias de las actividades disponibles en función de las necesidades y las características de cada usuario. Para tal fin, se utilizará un algoritmo basado en las sesiones o las actividades que los usuarios visualicen o marquen como «favoritas» en la plataforma, lo que requiere de la proactividad y la satisfacción del cliente con la empresa.

Además, el modelo de negocio está concebido para favorecer la internacionalización del proyecto en el medio-largo plazo y utilizar la experiencia en el mercado español a modo de proyecto piloto.

2. Análisis del mercado

A fin de determinar las características del mercado en el que opera la empresa, se han estudiado los elementos del mercado potencial, el público objetivo y la competencia. Además, se ha efectuado un análisis basado en las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades (DAFO) del proyecto. La ejecución de este examen se ha basado en los resultados de analizar el entorno externo general de la empresa con dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (PESTEL) y el entorno específico de la empresa por medio de la observación de las cinco fuerzas de Porter. Además, para el análisis interno de la empresa se ha llevado a cabo con el análisis de los recursos y las capacidades.

2.1. Mercado potencial

2.1.1. Descripción del mercado: el *fitness* tradicional y el *fitness online*

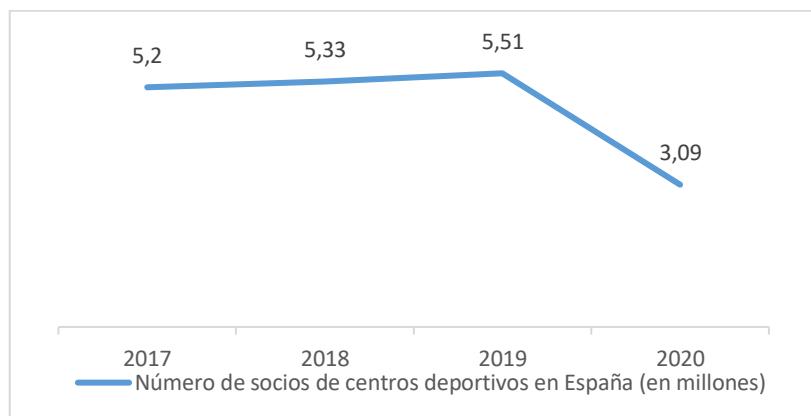
Si bien el sector del *fitness* tradicional (es decir, presencial) ha experimentado el descenso tanto de la demanda como de la oferta de sus servicios en el último año, el sector del *fitness online* ha experimentado el efecto opuesto: el número de gimnasios virtuales y de gimnasios tradicionales que prestan servicios *online* se ha disparado en comparación con años anteriores. Además, por otro lado, la demanda de los servicios *online* ha crecido desde que en 2020 se comenzaron a imponer las medidas para reducir la expansión del COVID-19 (Rutgers y otros, 2020) y (Palco23, 2021b).

Debido a que la actividad (y el auge) del sector del *fitness online* es relativamente reciente, la cantidad de datos existentes sobre este sector concreto es bastante reducida en comparación con los datos del sector del *fitness* tradicional. De hecho, en la bibliografía disponible con los datos más completos, el *fitness online* está considerado como una parte del sector del *fitness* en su conjunto y lo cierto es que ambos modelos de negocio (tradicional y virtual) no son excluyentes y pueden competir entre sí. La «nueva normalidad» ha difuminado la línea que separa la demanda de los servicios presenciales y los servicios *online* (Viñaspre, 2021), de modo que se concluye que los datos analizados son igualmente válidos para el estudio de la demanda del presente proyecto ya que, en cierto modo, el gimnasio virtual propuesto está concebido para competir con los gimnasios presenciales en última instancia, si bien es necesario revisar con asiduidad los datos disponibles sobre gimnasios *online* para adaptar la estrategia del proyecto en función de los datos.

2.1.1.1. Análisis de la demanda

De acuerdo con los informes anuales más recientes de Deloitte y EuropeActive (2019 y 2020) sobre el sector del *fitness* en Europa, España alcanzó los 5,5 millones de usuarios de centros deportivos en 2019 en comparación con los 5,3 millones de usuarios con los que contaba en 2018. En 2020, no obstante, se estima un acusado descenso llegando a los 3 millones de miembros afiliados a centros deportivos (Palco23, 2021b), lo cual es comprensible debido a las restricciones impuestas como medida de protección frente al coronavirus. La Ilustración 1 muestra la evolución del número de afiliados desde 2017 hasta 2020.

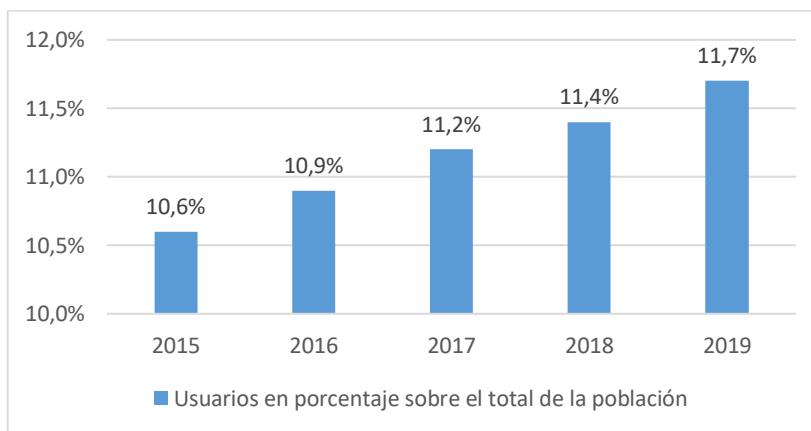
Ilustración 1. Evolución del número de miembros de centros deportivos en España



Fuente: Rutgers y otros (2019) y Palco23 (2021b)

La tasa de penetración de la población total en el país ha aumentado paulatinamente del 10,6 % en 2015 al 11,7 % en 2019 (Palco23, 2021b), como se muestra en la Ilustración 2 a continuación.

Ilustración 2. Tasa de penetración del mercado del *fitness* en España



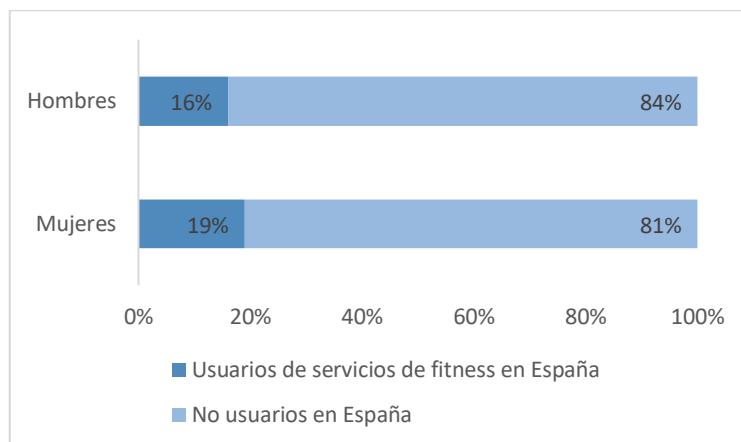
Fuente: Palco23 (2021b)

Si bien los datos de 2020 y 2021 relativos a la demanda son escasos por el momento —más allá de las estimaciones del incremento del uso de gimnasios virtuales en los informes consultados—, sí existen publicaciones relativas a las tendencias de 2021 en el sector del *fitness* (véase el Anexo A).

En el plano mundial, la tendencia con más peso es la del entrenamiento *online* —que en España ocupa la 15.^a posición, si bien el uso de *apps* de ejercicio está en el puesto n.^º 13—. En España, destaca la pérdida de peso asociada a la práctica de ejercicio físico. Además, en ambos casos es destacable el patrón de algunas de las primeras tendencias de la lista, que responde al rechazo a practicar deporte en numerosos grupos de personas y en espacios cerrados. También cobran importancia la contratación de profesionales certificados y los programas de *fitness* para adultos mayores.

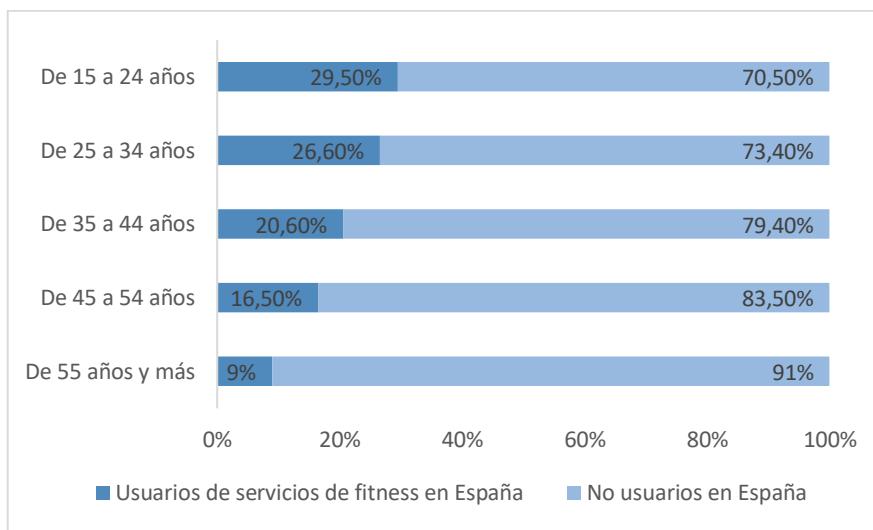
En el análisis de los segmentos del mercado del *fitness*, se descarta acotar los mismos geográficamente, puesto que los servicios ofrecidos están disponibles para hogares con conexión a internet con independencia de la localización de los mismos. En términos demográficos, existen dos tipos de segmentos principales del mercado del *fitness* en España: por sexo (Ilustración 3) y por edad (Ilustración 4), aunque los datos oficiales más recientes son de 2015 (Ministerio de Cultura y Deporte de España, 2020).

Ilustración 3. Porcentaje de usuarios de *fitness* por sexo sobre la población total en 2015



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte de España (2020)

Ilustración 4. Porcentaje de usuarios de *fitness* por edad sobre la población total en 2015



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte de España (2020)

A pesar de que no existen datos demográficos recientes, se ha constatado previamente que el número de usuarios de centros deportivos ha ido en aumento con el paso de los años con la excepción de 2020 de acuerdo con lo expuesto anteriormente. Además, la naturaleza de la crisis económica provocada por el COVID-19, caracterizada por un descenso «forzoso» de demanda que disparó el ahorro de los hogares en 2020, implica que los hogares tendrán más capacidad de gasto en 2021, aunque no es posible determinar con exactitud la velocidad a la que dicho gasto se hará efectivo (Fernández, 2021).

2.1.1.2. Análisis de la oferta

Debido a la ausencia de datos sobre el número total de empresas dedicadas exclusivamente al *fitness online*, se tomará en consideración la oferta del conjunto de empresas del sector del *fitness*. Así, de acuerdo con el análisis de (Palco23, 2021b), el número de centros deportivos en España aumentó ligeramente de 2017 a 2019 para descender drásticamente en 2020, como se muestra en la Ilustración 5.

Ilustración 5. Número de centros deportivos en España de 2017 a 2020



Fuente: Palco23 (2021b)

El precio medio unitario del servicio, que se toma como la media de la tarifa mensual por membresía, era de 39,4 euros en 2018 (Rutgers y otros, 2019). En Europa, en 2019 esta cifra se contrajo un 0,8 % de media debido a la expansión de las empresas con servicios *low cost* (Rutgers y otros, 2020). Es preciso concretar que este precio medio unitario incluye tanto a los servicios de *fitness online* como a los presenciales debido a la naturaleza de la información disponible al respecto. No obstante, en el territorio español se ha constatado que el precio medio de las principales empresas de *fitness online* (sin actividades presenciales) es de 8 euros por suscripción mensual (véase el apartado 2.3 del presente plan).

Por su parte, las diez empresas más grandes del sector en términos de facturación que operan en España se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Empresas de *fitness* con mayor volumen de facturación en España en 2020

N.º	EMPRESAS ¹	VOLUMEN DE FACTURACIÓN (2020)
1	GoFit	81,6M €
2	Metropolitan	80,1M €
3	VivaGym	55M €
4	Forus	55M €
5	Dir	50,3M €
6	Supera	33,4M €
7	Altafit	24,7M €
8	McFit	24,1M €
9	Inacua	23,5M €
10	Holmes Place	21,9M €

Fuente: Palco23 (2021b)

Debido a la falta de datos disponibles sobre el volumen de facturación de los gimnasios puramente virtuales, no es posible elaborar un *ranking* como el anterior con este tipo de gimnasios, pero se procederá al análisis de las principales empresas competidoras más adelante en el apartado 2.3 más adelante. No obstante, como se ha señalado anteriormente, tanto la prestación de servicios virtuales por parte de gimnasios tradicionales como la facturación de los gimnasios *online* han aumentado considerablemente.

2.1.2. Tamaño del mercado

El cálculo del volumen total del mercado potencial en términos monetarios del presente proyecto tomará en consideración la siguiente fórmula:

$$I = q \cdot n \cdot p$$

Donde:

I = ingresos totales del mercado

q = cantidad media de membresías mensuales adquiridas al año por cliente

*Se considerarán 12 pagos al año (uno por cada membresía mensual).

n = número de clientes

*De acuerdo con la Ilustración 1, se tomarán los 5,5 millones de usuarios que acudían al gimnasio regularmente en 2019.

¹ De acuerdo con (Palco23, 2021b), GoFit, Metropolitan y Dir no han facilitado datos actualizados tras la crisis de COVID-19.

p = precio medio unitario de la membresía mensual

Se considerará la cifra de 8 euros al mes estimada anteriormente.

De tal modo, de acuerdo con los datos expuestos anteriormente:

$$I = 12 \cdot 5\,500\,000 \cdot 8 = \mathbf{528\,000\,000 \text{ €}}$$

Para calcular el tamaño del mercado en términos de volumen de producción, se tomará en consideración la siguiente fórmula:

$$Q = q \cdot n$$

Donde q y n son similares a la fórmula anterior y:

Q = número de membresías mensuales demandadas por el segmento de mercado identificado al año

De tal modo, de acuerdo con los datos expuestos anteriormente:

$$Q = 12 \cdot 5\,500\,000 = \mathbf{66\,000\,000 \text{ membresías mensuales adquiridas al año}}$$

Estas cifras del tamaño de mercado son orientativas, puesto que la oferta del gimnasio virtual propuesto está pensada para atraer a segmentos de la población concretos (véase el apartado 2.2 más adelante).

2.1.3. Factores de éxito del mercado

Para determinar los factores de éxito del mercado del *fitness* es preciso conocer las tendencias socioculturales que han generado el crecimiento del sector en los últimos años. En concreto, de conformidad con los datos que se exponen a continuación, se percibe un aumento del interés de la población española en los beneficios del deporte y un estilo de vida saludable:

- ▶ El creciente uso de las redes sociales —ligado tanto a la digitalización de la sociedad como a la coyuntura provocada por el COVID-19— ha aumentado la visibilidad de los beneficios del deporte entre los segmentos de población que utilizan Facebook®, Twitter®, Instagram®, YouTube® y TikTok®. Tanto es así, que los perfiles en las redes sociales de empresas del sector han aumentado en el último año, con Instagram® a la cabeza en términos de *engagement* seguida de Facebook® (Herrera Torres y otros, 2020).

- ▶ Como consecuencia de la llegada del COVID-19 a España, el 92,1 % de los encuestados en la encuesta nacional de tendencias *fitness* en España para 2021 de Valgo considera que «la prestación de servicios de *home fitness* (*fitness* en casa) a través de medios digitales» aumentará. Además, el 85,2 % de los encuestados considera que incrementará «la prestación de servicios de *fitness* que supongan pasar menos tiempo en el centro deportivo» (Veiga, Valcarce y de la Cámara, 2021). De hecho, la demanda de los servicios de entrenamiento *online* ha aumentado desde 2020 (Rutgers y otros, 2020).
- ▶ De todas las tendencias en España en materia de deporte analizadas en la encuesta del American College of Sports Medicine, la más relevante es «ejercicio y pérdida de peso» (Thompson, 2021), lo que evidencia la importancia que ha cobrado el bienestar físico en el país tras 2020, año en que disminuyó la actividad física de la población debido a las restricciones para mitigar los efectos del COVID-19 (Brindusa, Cozzolino y Lacuesta, 2020). De hecho, la encuesta realizada por la Sociedad Española de Obesidad (SEEDO) en colaboración con Novo Nordisk evidencia que más de la mitad de los jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y los 30 años que viven en España han ganado peso durante la pandemia de COVID-19 (SEEDO, 2021).
- ▶ En línea con lo anterior, el 93 % de los jóvenes encuestados por la SEEDO y Novo Nordisk confiesa que está interesado en recibir información en materia de nutrición y bienestar físico y que Youtube® e Instagram® son las redes que más utilizan para este fin (SEEDO, 2021).
- ▶ Si bien el sector del *fitness* se ha visto golpeado por la pandemia de COVID-19, parece que en el plano mundial los inversores confían en la recuperación del sector, puesto que en 2020 se desembolsaron importantes sumas en empresas tanto *offline* como *online* (Palco23, 2021a). Esto es debido a que, como en otros sectores, las empresas de *fitness* que han sobrevivido han centrado sus esfuerzos en adaptarse a la «nueva normalidad» para volver con más fuerza que nunca. Por tanto, es imprescindible que las nuevas empresas del sector se aseguren de responder a las nuevas necesidades de sus clientes.

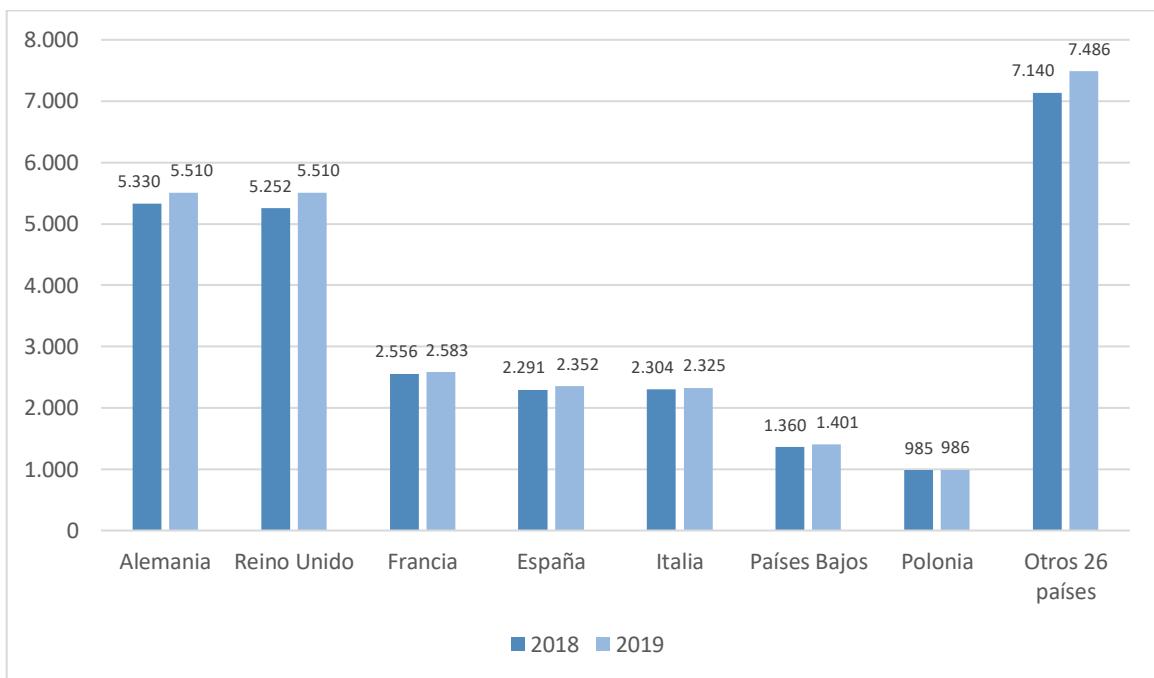
En definitiva, el creciente uso de internet y de las redes sociales en los hogares, el rechazo de parte de la población a acudir a centros deportivos y el interés por mejorar la forma física de

la población española son factores que apoyan la prestación de servicios propuesta en el presente plan de negocio.

2.1.4. Evolución y crecimiento del mercado

En los años previos a la pandemia de COVID-19, el mercado español del *fitness* experimentó un importante crecimiento, alcanzando el 4.^º puesto en el *ranking* de los mercados más grandes de Europa en 2019 (Rutgers y otros, 2020), tal como muestra la Ilustración 6.

Ilustración 6. Mercados europeos por facturación en millones EUR (2018 y 2019)



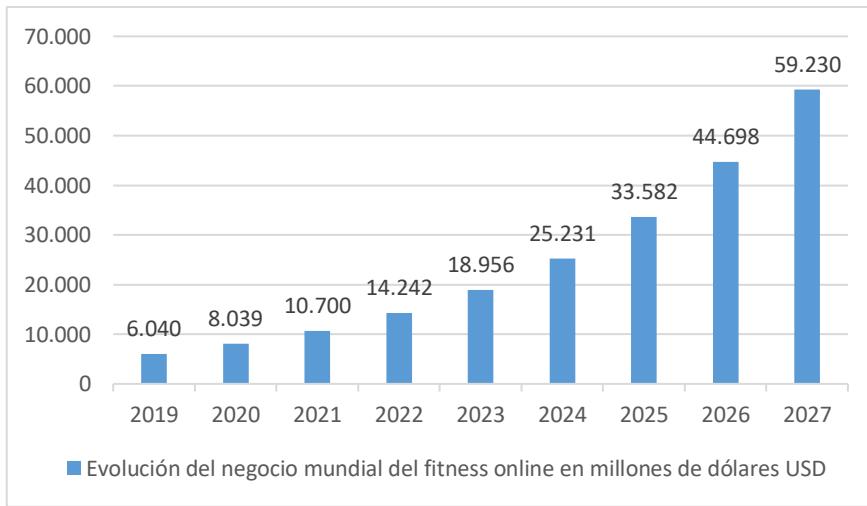
Fuente: Rutgers y otros (2019 y 2020)

En conjunto, los cinco países que lideran el *ranking* europeo en términos de facturación (Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia) suman el 65 % del total del mercado europeo del *fitness*.

Tal como se ha señalado anteriormente, al contrario que el *fitness* tradicional, el *fitness online* experimentó un crecimiento acelerado como consecuencia de los confinamientos en todo el mundo (Palco23, 2021b). De hecho, Allied Market Research vaticina que este crecimiento no se detendrá tras la vuelta a la normalidad debido en parte al cambio de hábitos derivado de la crisis de COVID-19. Además, la reducción del tiempo libre de la población, el aumento de la penetración de las generaciones de más edad en los próximos años, y el interés de la sociedad

en mantener un estilo de vida saludable beneficiarán no solo al sector del *fitness* en su conjunto, sino también al *fitness online* (Rake y Gaikwad, 2020).

Ilustración 7. Evolución del negocio mundial del *fitness online* en el mundo



Fuente: Palco23 (2021)

La Ilustración 7 muestra las previsiones de Allied Market Research sobre el crecimiento del negocio del *fitness online* en particular en todo el mundo, que alcanzará los 59 231 millones de dólares USD con una tasa de crecimiento anual compuesto del 33,1 % (Rake y Gaikwad, 2020), lo que evidencia que se espera un importante auge de aquí a 2027 en todo el mundo.

2.1.5. Barreras de entrada

Las barreras de entrada en el mercado del *fitness online* no son demasiadas dada la naturaleza de este tipo de servicios.

- ▶ **Barreras tributarias:** los servicios de enseñanza prestados a través de una red electrónica que no se encuentren incluidas en ningún plan de estudios del sistema educativo tributan a un tipo impositivo del 21 % (Haro, 2020).
- ▶ **Barreras legales:** las barreras legales son escasas debido al fomento de la cultura emprendedora en el país y a la estrategia de digitalización de las PYMEs del Gobierno (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021).
- ▶ **Barreras arancelarias:** no existen barreras arancelarias para el tipo de servicios prestados.

- ▶ **Barreras sociales:** las barreras sociales son muy escasas debido a la «nueva normalidad» de la población española y al interés creciente por mantener hábitos de vida saludables.

2.1.6. Barreras de salida

Las barreras de salida son mayores que las de entrada, ya que la aplicación de los ERTEs en España desde 2020 ha encarecido el despido de los trabajadores. Además, la naturaleza del negocio requiere una fuerte inversión inicial, de modo que la disolución de la empresa a medio plazo es complicada.

2.2. Público objetivo

Los segmentos del mercado del *fitness* a los que se dirige la empresa están determinados por la información recopilada en el apartado anterior y ayudan a fijar la propuesta de valor de la empresa.

Geográficamente, la empresa se centrará en operar con clientes residentes en España. Se ha desestimado la opción de acotar la segmentación de mercado a poblaciones españolas con una baja concentración de centros deportivos cercanos, ya que la naturaleza de la actividad permite llegar a clientes de cualquier territorio dentro de la geografía española. Por otro lado, de acuerdo con esta premisa, cabría la posibilidad de operar en otros países, si bien se desestima esta opción para tratar la experiencia de la comercialización en España como piloto. No obstante, no se descarta ampliar la cobertura geográfica en el medio-largo plazo, ya que el modelo de negocio propuesto es fácilmente escalable.

En términos demográficos, de conformidad con las conclusiones extraídas de las tendencias de la demanda presentadas en el apartado anterior, la actividad de la empresa estará centrada en hombres y mujeres de 18 a 80 años, tanto ocupados como con prestación por demanda de empleo. Esta segmentación responde a la tendencia en alza de la gimnasia para mayores y al reducido precio de la oferta de servicios en comparación con servicios sustitutivos menos económicos (como la membresía mensual en gimnasios tradicionales), que está acorde con el poder adquisitivo de las personas que cobran una prestación por demanda de empleo. Además, durante el último año, el desempleo ha aumentado notablemente entre las personas jóvenes, siendo más acusado en las personas de 16 a 29 años. Así, el segmento de población con menos desempleo es el de las personas de más de 45 años que, por tanto, contarán con

mayor poder adquisitivo en función del sector al que pertenezcan y la temporalidad de su tipo de contrato (Arce, 2021).

No obstante, se desestima la opción de segmentar el mercado de acuerdo con el nivel de ingresos de los potenciales clientes. Por su precio, los servicios propuestos están centrados en personas con ingresos bajos y medios, pero la coyuntura derivada de la presencia de COVID-19 puede atraer a personas con rentas más altas ante la imposibilidad o el rechazo a dirigirse a centros deportivos presenciales.

En consonancia con todo lo anterior y las tendencias del sector, la Tabla 2 determina los segmentos del público objetivo incluyendo los datos psicográficos de los mismos:

Tabla 2. Segmentación del público objetivo

SEGMENTO	RANGO DE EDAD	CARACTERÍSTICAS
A	18-25	Estudiantes universitarios, pocos ingresos (en busca de empleo o con primer empleo), necesidad de encontrarse bien físicamente, uso muy frecuente de redes sociales, visitas poco frecuentes al médico
B	26-30	Jóvenes con empleo de oficina o sin empleo, ingresos reducidos a moderados y primeros ahorros, uso muy frecuente de redes sociales, visitas puntuales al médico
C	31-40	Adultos con o sin empleo, ingresos reducidos o moderados, empleo de oficina o sedentario, cargas económicas (familia, hipoteca, etc.), reducido tiempo libre, uso frecuente de redes sociales, visitas puntuales o frecuentes al médico
D	40-65	Adultos con o sin empleo, ingresos reducidos, moderados o altos, reducida actividad física, uso esporádico de redes sociales, visitas frecuentes al médico
E	≥65	Personas jubiladas, poca actividad física, tiempo disponible, muy poco uso de redes sociales, visitas muy frecuentes al médico

Fuente: elaboración propia

Si bien el modelo de negocio permite que el gimnasio virtual sea accesible a una gran variedad de personas, los servicios ofrecidos están planteados para los segmentos descritos en la Tabla 2.

2.3. Competencia

Como consecuencia de la digitalización y el impacto del COVID-19 en las actividades presenciales, en 2020 los gimnasios virtuales en España proliferaron y se consolidaron más

rápido de lo que cabría esperar en una situación normal (EuropeActive, 2021). Por tanto, no es de extrañar que algunas de las empresas dedicadas al *fitness online* hayan sido creadas en los últimos dos años. Para analizar la competencia de la empresa del presente plan de negocio, se han seleccionado siete empresas que ofertan servicios similares a los propuestos en España, a saber: Wowego, Togogym by Zagros, Bailonga Fitness, Ictiva, Telegim TV, Gym-in y Olimfit. Si bien cada una de estas empresas tiene características diferenciadoras del resto, todas ofertan clases en *streaming* de diferentes disciplinas y niveles disponibles para sus usuarios 24 horas al día los siete días de la semana.

Con el objeto de analizar tanto las características de las empresas competidoras, a continuación se presenta una serie de tablas que detallan la información de estas atendiendo a características corporativas, de precios y de servicios ofertados.

Tabla 3. Información corporativa y económica de las empresas competidoras en España

INFORMACIÓN	PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS EN ESPAÑA						
	Wowego	Togogym by Zagros	Bailonga Fitness	Ictiva	Telegim TV	Gym-in	Olimfit
	Razón social	Wowego digital SL.	Zagros Sports SA.	Builon Digital SL.	Artic Technologic SL.	Cualifil SL.	Gym-in tu gimnasio online SL.
	Página web	Link directo	Link directo	Link directo	Link directo	Link directo	Link directo
	Forma jurídica	Sociedad limitada	Sociedad anónima	Sociedad limitada unipersonal	Sociedad limitada	Sociedad limitada	Sociedad limitada
	Año de constitución	2017	1995	2020	2012	1994	2012
	Año de los últimos datos disponibles	2019	2019	Sin datos	2020	2019	Sin datos
	N.º de empleados	2	58	Sin datos	3	3	2
facturación (EUR)		Sin datos	3 055 072	Sin datos	288 411	256 232	Sin datos
EBIT (EUR)		Sin datos	23 149	Sin datos	3 191	6 229	Sin datos

Fuente: Bureau van Dijk (2021)

Tal como se desprende de los datos de la Tabla 3, Ictiva y Telegim TV no presentan un EBIT² demasiado elevado, probablemente debido a gastos de financiación o de inversión a los que aún hacen frente.

La mayoría de las empresas competidoras se caracterizan por estar constituidas como sociedad limitada a excepción de Togogym, que es una sociedad anónima (SA) y de mayor

² El EBITDA es un indicador financiero más adecuado para evaluar la rentabilidad de la actividad empresarial, puesto que no toma en consideración los gastos financieros que sí se incluyen en el EBIT. No obstante, debido a la disponibilidad de los datos en la base de datos empleada, en el presente análisis se toma este último indicador.

tamaño. Por su parte, Bailonga Fitness está conformada como sociedad limitada unipersonal. Además, todas menos Togogym tienen de dos a tres empleados en plantilla, lo que indica que probablemente la mayoría de sus actividades estén subcontratadas a proveedores externos. En este sentido, el caso de Togogym es parecido, puesto que cuenta con solo 58 empleados a pesar de haber facturado 3 millones de euros en 2019.

Tabla 4. Características del servicio de las empresas competidoras en España

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS EN ESPAÑA							
	Wowego	Togogym by Zagros	Bailonga Fitness	Ictiva	Telegim TV	Gym-in	Olimfit	
	Presencia en redes sociales	Instagram®, Facebook®, YouTube®, Twitter® y blog	Instagram®, Facebook®, YouTube®, blog y podcast	Instagram®, Facebook® y blog	Instagram®, Facebook®, YouTube® y blog	Blog	Instagram®, Facebook®, YouTube®, Twitter® y blog	Instagram®, Facebook®, YouTube®, Twitter® y TikTok® y blog
	Servicio de atención al cliente	Correo electrónico y formulario	Formulario de contacto	Formulario de contacto	Correo electrónico	Correo electrónico, formulario y teléfono	Correo electrónico y formulario	Correo electrónico, formulario, chat y teléfono
	Métodos de pago	Tarjeta y Google Play	Tarjeta y PayPal	Tarjeta	Tarjeta y PayPal	Tarjeta, PayPal y transferencia	Tarjeta, PayPal y transferencia	Tarjeta
	Diseño de la página web (nota del 1 al 10) ³	7/10	8,5/10	7,5/10	8/10	2/10	5/10	7,5/10
	Dispositivos compatibles	Android, iOS, ordenador y smart TV	Android, iOS, ordenador y smart TV	Android, iOS, ordenador y smart TV	Android, iOS, ordenador y smart TV	Ordenador y tablet	Android, iOS, ordenador y smart TV	Android, iOS, ordenador y smart TV
	Visualización de contenidos	Vimeo®	Plataforma propia	Plataforma propia	Plataforma propia	Plataforma propia	Plataforma propia	Plataforma propia
	Período de prueba gratuito	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	Servicios personalizados de nutrición	✗ (sí ofrece recursos genéricos)	✓	✓	✗ (sí ofrece recursos genéricos)	✗	✓	✓
Entrenamiento personal	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Clases en directo	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓
Actualización de contenidos	Mensual	Diario (una clase)	Semanal	Sin datos	Mensual	Sin datos	Sin datos	Sin datos

Fuente: elaboración propia

Los elementos comunes al servicio de las empresas competidoras, señalados en la Tabla 4, son la presencia en redes sociales, la facilidad para ponerse en contacto con el servicio de

³ La puntuación se determina en función de criterios como la visibilidad, la facilidad de uso, la disponibilidad y la presentación de la información o la publicidad presente en la página web.

atención al cliente, los medios de pago *online* y la compatibilidad con múltiples dispositivos. Todos estos servicios (o, dicho de otro modo, «facilidades» para los usuarios), deben estar presentes o ser mejorados en las empresas de nueva creación del sector para mantener las prestaciones ofertadas por la competencia.

Por otro lado, si bien todas las empresas ofrecen clases pregrabadas, algunas ofrecen también clases en directo, servicios de contratación de entrenamiento personal y servicios personalizados de nutrición (estos dos últimos bajo demanda aparte de la tarifa base en todos los casos). En las tendencias del sector del *fitness* analizadas en el Capítulo 2 destacan la pérdida de peso, la nutrición y el entrenamiento personal y, por tanto, los servicios personalizados de nutrición y de entrenamiento personal tienen cabida en las empresas de nueva creación debido a que no todos los competidores actuales satisfacen esta demanda.

Además, es destacable la prevalencia del servicio de prueba gratuita, que está presente en seis de las siete empresas analizadas.

Tabla 5. Disciplinas ofertadas por las empresas competidoras en España

EMPRESAS COMPETIDORAS	DISCIPLINAS				
	Cardio	Baile	Fuerza	Estiramientos y postura	Otros
Wowego	► Ciclo <i>indoor</i> ► <i>Running</i>	► Dance	► <i>Fitness</i>	► Pilates ► Yoga	
Togogym by Zagros	► Cardio ► <i>Cycling</i>	► Baile	► Fuerza	► Pilates ► <i>Stretching</i> y movilidad ► Yoga	► Meditación
Bailonga Fitness	► <i>Step</i> ► <i>Total body</i>	► Baile <i>fitness</i> ► Clases de baile		► Pilates	
Ictiva	► Aerobic ► HIIT ► <i>Spinning</i> ► <i>Step</i> ► Tabata	► Danza del vientre ► Tonodance	► Abdominales ► <i>Crossfitness</i> ► <i>Fitness</i> ► <i>Fitness girl</i> ► <i>Magic board</i> y <i>gym set</i>	► Espalda sana ► Estiramientos ► Gimnasia para mayores ► Hipopresivos ► Mamás, bebés y niños ► Pilates ► Yoga	► Boxeo ► <i>Combat</i> ► <i>Trainer door system</i> ► <i>Workout</i>
Telegim TV	► Ciclo <i>indoor</i> ► Elíptica <i>indoor</i> ► <i>Step</i>	► Latino dance	► Abdominales ► GAP	► Estiramientos ► Pilates ► Yoga	► <i>Boxing</i> ► <i>Combat</i> ► Tai-chi
Gym-in	► HIIT ► Baile cardio	► Aerodance	► Abdominales ► GAP	► Estira en la oficina ► Fortalece tu espalda ► Pilates ► Yoga	
Olimfit	► <i>Cycling</i> ► HIIT	► ¡Baila!	► Calistenia	► Zona discapacidad física y movilidad reducida ► Zona embarazadas ► Zona <i>kids</i> ► Zona senior	► <i>Boxing</i> ► Zona zen

Fuente: elaboración propia

La Tabla 5 presenta las disciplinas impartidas en cada uno de los gimnasios virtuales tomados como referencia para analizar la competencia, donde se observan algunos patrones:

- ▶ Todos los gimnasios salvo Bailonga Fitness cuentan con, al menos, una actividad de cada uno de los cuatro tipos principales de ejercicios destacados en la tabla (cardio, baile, fuerza y estiramientos).
- ▶ En general, predominan las actividades de cardio y de estiramientos o posturales, si bien la oferta depende de cada empresa.
- ▶ Las actividades ofertadas requieren nulo o poco material deportivo. En este último caso, los materiales son fáciles de almacenar en los hogares (como la bicicleta estática, el *step* o la esterilla, por ejemplo).
- ▶ Las actividades complementarias que más predominan (en la columna «Otros») son ejercicios de deportes de lucha como el *combat*, el boxeo y el tai-chi.
- ▶ Solo dos de los seis gimnasios analizados ofrecen clases relativas al bienestar mental («meditación» y «zona zen» en la tabla).
- ▶ Destacan las disciplinas dirigidas a embarazadas, niños y personas mayores como actividades innovadoras.

Tabla 6. Tarifas de las empresas competidoras en España

	EMPRESAS COMPETIDORAS	TARIFAS							
		Suscripción mensual	Suscripción bimensual	Suscripción trimestral	Suscripción semestral	Suscripción anual	Ofertas o descuentos	Entrenador personal	Plan de nutrición
	Wowego	-	9,99 €/mes	-	7,50 €/mes	6,75 €/mes	✓	-	Incluido en suscripción
	Togogym by Zagros	24 €/mes	-	19 €/mes	-	-	✓	43 €/hora	25 €/30 min
	Bailonga Fitness	10 €/mes	-	-	-	-	✗	-	199 €/pack
	Ictiva	-	-	8,95 €/mes	6,95 €/mes	5,95 €/mes	✓	-	Incluido en suscripción
	Telegim TV	-	-	-	8,33 €/mes	7,91 €/mes	✗	-	-
	Gym-in	5,75 €/mes	4,87 €/mes	-	-	-	✗	-	-
	Olimfit	9,97 €/mes	-	7,98 €/mes	-	4,98 €/mes	✗	Sin datos	Incluido en suscripción

Fuente: elaboración propia

Todos los gimnasios de la muestra ofrecen tarifas mensuales en función del bono adquirido. Los períodos de suscripción más habituales son el de un mes y el de doce meses (anual), si bien existen períodos semestrales, trimestrales e, incluso, bimestrales.

En lo que respecta a los precios, Togogym ofrece el más elevado en comparación con el resto. Por el contrario, Gym-in ofrece los precios más competitivos en suscripciones mensuales y bimestrales, solo seguidos de cerca por Ictiva y Olimfit en suscripciones anuales. El resto de los precios se mueven en torno a los 8 € al mes. Por otro lado, Togogym e Ictiva cuentan con ofertas o descuentos estacionales que reducen el precio de las suscripciones hasta en un 30 % en el caso de Ictiva, que destaca en este aspecto.

Únicamente Togogym y Olimfit ofrecen el servicio de entrenamiento personal, si bien solo existe información sobre el precio de Togogym, que es ligeramente más reducido que el precio por hora de un entrenador personal independiente. En cualquiera de los dos casos, este servicio no está incluido en la suscripción y debe ser abonado aparte.

Tabla 7. Resumen comparativo de las empresas competidoras

PRINCIPALES COMPETIDORES	PUNTOS DÉBILES	PUNTOS FUERTES
Wowego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poca variedad de disciplinas deportivas ▶ Reciente creación: aún está recuperando la inversión inicial ▶ Información poco clara en página web 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Descuentos para estudiantes ▶ Actualización frecuente de contenidos ▶ Itinerarios predeterminados según objetivos ▶ Contiene pautas de alimentación no personalizadas incluidas en el precio ▶ Premio a la mejor <i>startup/PYME</i> innovadora
Togogym by Zagros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Precio muy superior al resto de competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Experiencia de más de 20 años ▶ Descuentos estacionales y bonos ▶ Una clase nueva cada día ▶ Actividades para la salud mental ▶ Itinerarios predeterminados según objetivos ▶ Clases en directo
Bailonga Fitness	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No tiene descuentos u ofertas estacionales ▶ Centrado en actividades de baile ▶ Información legal opaca ▶ Un solo método de pago ▶ Poca presencia en redes sociales ▶ No tiene itinerarios en función de objetivos ▶ Precio del plan de nutrición elevado (199 €) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualización muy frecuente de contenidos ▶ Plataforma sencilla
Ictiva	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualización muy poco frecuente de los contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Precio competitivo con ofertas ▶ Gran variedad de disciplinas deportivas ▶ Itinerarios de ejercicio predeterminados ▶ Programa de incentivos y premios para los usuarios ▶ Contiene pautas de alimentación no personalizadas incluidas en el precio
Telegim TV	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No tiene descuentos u ofertas estacionales ▶ Página web muy poco atractiva ▶ Poca compatibilidad entre dispositivos ▶ Poca presencia en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualización frecuente de contenidos ▶ Atención al cliente por teléfono ▶ Actividades de lucha
Gym-in	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No tiene descuentos u ofertas estacionales ▶ Página web poco atractiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Precio competitivo sin necesidad de ofertas ▶ Itinerarios predeterminados según objetivos
Olimfit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No tiene descuentos u ofertas estacionales ▶ Información poco clara en la página web ▶ No tiene período de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disciplinas diferenciadoras del resto de competidores ▶ Itinerarios predeterminados según objetivos

Olimfit		<ul style="list-style-type: none">▶ Actividades para la salud mental▶ Atención al cliente por teléfono▶ Gran presencia en redes sociales▶ Consultas <i>online</i> de fisioterapia, medicina deportiva, psicología deportiva y nutrición deportiva
---------	--	--

Fuente: elaboración propia

La Tabla 7 contiene un resumen de los puntos fuertes y débiles de la competencia de la empresa del presente plan de negocio. Es de suma importancia conocer a fondo ambos aspectos puesto que, en un mercado con pocas barreras de entrada y un alto nivel de competencia, la diferenciación del resto será clave para la prosperidad de una nueva empresa en el sector del *fitness online*.

2.4. Análisis DAFO

La matriz DAFO es una herramienta estratégica utilizada para evaluar el contexto competitivo de una empresa desde un enfoque externo (por medio del análisis de las oportunidades y las amenazas) y un enfoque interno (a través de las fortalezas y las debilidades).

Para profundizar en el análisis del entorno general y específico, se ha tomado en consideración el análisis de las cinco fuerzas de Porter (véase el Anexo B) y el de las variables PESTEL (véase el Anexo C). Por otro lado, para analizar el enfoque interno de la empresa, se han analizado los recursos y las capacidades de la empresa (véase el Anexo D).

De conformidad con los elementos incluidos en la matriz (véase la Tabla 8 de la página 30), se proponen una serie de medidas prioritarias para favorecer la viabilidad del proyecto:

- ▶ Potenciar la presencia de la empresa en internet para fortalecer la captación de clientes y generar una red de proveedores clave.
- ▶ Aprovechar la red de proveedores creada para subcontratar las actividades que no dominan los miembros fundadores de la empresa.
- ▶ Aprovechar las características únicas del servicio para diseñar una estrategia de penetración y de diferenciación.
- ▶ Analizar continuamente los nuevos hábitos de la población española para adaptar los servicios de acuerdo con las tendencias.
- ▶ Aprovechar los datos generados para analizar patrones, preferencias y datos clave de los usuarios.

- ▶ Situar la oficina en una zona de la periferia de la Comunidad Autónoma de Madrid con buenas comunicaciones en transporte público.

Tabla 8. Matriz DAFO

FACTORES INTERNOS	Debilidades	Fortalezas
	Amenazas	Oportunidades
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desconocimiento de proveedores. ▶ Fuerte inversión inicial. ▶ Empresa desconocida para el público. ▶ <i>Time to market</i> elevado debido al período de creación de contenidos. ▶ Desconocimiento del proceso de creación de contenidos audiovisuales. ▶ Capacidad insuficiente para crear la plataforma y la página web y el algoritmo. ▶ Dependencia de proveedores para 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Servicio disponible 24/7. ▶ Página web y servicio centrados en el usuario. ▶ Modelo de negocio fácilmente ampliable a otros países (hispanohablantes o de otras lenguas por medio de traducciones). ▶ Algoritmo diseñado para proporcionar sugerencias de nuevas clases disponibles a los usuarios. ▶ Planes semipersonalizados de alimentación y entrenamiento. ▶ Dominio de las herramientas de publicidad <i>online</i>. ▶ Formación en nutrición y deporte. ▶ Segundos en lanzar al mercado: se evitan los errores de los primeros en lanzar. ▶ Servicio 100 % <i>online</i>: capacidad de analizar las preferencias de los usuarios. ▶ Modelo de negocio que permite externalizar actividades clave.

Fuente: elaboración propia

3. Business Canvas Model

El *Business Canvas Model*, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su obra *Business Model Generation* (2010), es una herramienta estratégica para definir modelos de negocio innovadores. Para ello, presenta una visión externa de la empresa centrada en los clientes y la oferta y una visión interna centrada en la infraestructura y la rentabilidad.

Así, de un golpe de vista se aprecian nueve bloques presentados a continuación que responden a las preguntas de qué servicios se ofrecen, a quiénes están dirigidos, cómo se van a brindar y qué recursos se van a utilizar para ello.

Tabla 9. Business Canvas Model

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIEDAD DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES ⁴
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expertos en deporte y nutrición ▶ Empresa de generación de contenidos visuales ▶ Empresa de desarrollo web 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creación y mantenimiento de red de proveedores ▶ Community management y comunicación web ▶ Seguimiento de las tendencias del mercado ▶ Gestión de consultas y reclamaciones ▶ Resolución de incidencias técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Distintas disciplinas organizadas por nivel de dificultad ▶ Disponibilidad de ejercicios 24/7 los 365 días del año ▶ Diseño y usabilidad centrados en el usuario ▶ Diferentes tipos de suscripción ▶ Rutina de ejercicios personalizable basada en un algoritmo ▶ Planes de nutrición semipersonalizados ▶ Facilidad de pago: tarjeta online ▶ Período de prueba gratuito (5 días) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identidad corporativa uniforme ▶ Diseño centrado en el cliente ▶ Reseñas online 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estudiantes universitarios de 18 a 25 años ▶ Jóvenes con empleo de oficina o sin empleo de 26 a 30 años ▶ Adultos con o sin empleo de 31 a 40 años ▶ Adultos con o sin empleo de 41 a 65 años ▶ Personas jubiladas
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ▶ Infraestructura web ▶ CRM ▶ Sistema de gestión de proveedores ▶ Programa informático financiero 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> ▶ Blog (SEO) ▶ Newsletter ▶ Redes sociales ▶ Radio ▶ Publicidad online (SEM) ▶ Atención al cliente 	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gastos fijos de personal ▶ Gastos de proveedores (entrenadores, nutricionistas, contenidos visuales, creación y mantenimiento de la web) ▶ Gastos de publicidad ▶ Gastos de constitución y puesta en marcha ▶ Gastos de oficina (alquiler y suministros) 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suscripciones (diferentes tipos) ▶ Plan de nutrición semipersonalizado ▶ Publicidad en blog (en el futuro) ▶ Publicidad en newsletter (en el futuro) 		

Fuente: elaboración propia

⁴ Véase el apartado 2.2 del presente plan de negocio.

El presente *Business Canvas Model* resume los elementos de cada uno de los nueve bloques definidos por Osterwalder y Pigneur (2010) y sirve para presentar el modelo de negocio del gimnasio virtual del presente trabajo.

El modelo de negocio es sencillo en sí mismo y, a grandes rasgos, requiere lo siguiente:

- ▶ Utilizar proveedores externos para preparar la oferta de servicios: empresas o profesionales encargados del diseño web, la creación de contenido audiovisual (clases pregrabadas) y los planes de entrenamiento y de nutrición.
- ▶ Contar con especialistas internos —los miembros fundadores de la empresa— que lideren y supervisen la creación de los elementos mencionados para poder internalizar en una segunda etapa el mantenimiento de la página web y la plataforma.
- ▶ Contar con un plan de promoción sólido y un estudiado servicio de atención al cliente. Estos dos conceptos son fundamentales para generar ventas y garantizar la adhesión de los clientes a los servicios del gimnasio.
- ▶ Introducir cambios en los contenidos de la plataforma de forma anual para evitar el encasillamiento a ojos de los clientes.

En los capítulos siguientes se detallarán las características de los servicios ofertados y las estrategias de externalización de servicios de la empresa.

4. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing y el proceso de comercialización de los servicios están condicionados por factores como la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el *fitness online*, las características del comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia (Santesmases Mestre, 2012).

Los servicios de *fitness online* se encuentran en la actualidad en una etapa de crecimiento. Su introducción en España comenzó en años previos a la pandemia (tal como reflejan los años de constitución de algunas de las empresas competidoras presentados en el Capítulo 2) y en 2020 se pasó de forma brusca a una etapa de crecimiento como consecuencia del incremento repentino de la demanda de este tipo de servicios. En 2021, gracias a la «nueva normalidad», tales servicios se encuentran aún en este último período. De tal manera, la presente estrategia de marketing está centrada en la penetración del mercado por medio de la mejora de los servicios existentes y una importante inversión en publicidad y comunicación.

Además, en este punto del ciclo de vida, resulta interesante alargar la etapa de crecimiento del producto (Santesmases Mestre, 2012) revitalizando la demanda por medio de dos estrategias: la mejora de las prestaciones del servicio y la fijación de precios competitivos en el sector.

4.1. Cartera de productos y propuesta de valor

El proyecto apuesta por la facilidad de uso para los usuarios y la reducción del precio de los servicios sin comprometer la calidad de estos. Para ello, se ofertarán, por un lado, clases de actividades deportivas y, por otro, planes de nutrición semipersonalizados.

4.1.1. Clases pregrabadas y planes de entrenamiento

De acuerdo con las tendencias actuales en el sector del *fitness* y la oferta de la competencia, se ofrecerán clases pregrabadas clasificadas por niveles y duración e impartidas por expertos especializados en las actividades.

Tabla 10. Actividades ofertadas

ACTIVIDADES	Tipo	Disciplina
Cardio	Aerobic	
	Bicicleta <i>indoor</i>	
	Step	
Fuerza		Entrenamiento de fuerza
Estiramientos y postura		Gimnasia para personas mayores
		Pilates
		Yoga
Salud mental		Meditación
		Mindfulness

Fuente: elaboración propia

El valor añadido de las actividades ofertadas consiste en el diseño de planes de entrenamiento semipersonalizados gracias al algoritmo de la plataforma, que tomará en consideración valores como la edad, el sexo, el peso, la altura, el nivel de actividad física y los problemas de salud de los clientes. Para poder beneficiarse de dichos planes, los clientes deberán completar un cuestionario basado en un menú desplegable. Además, el algoritmo propondrá sugerencias de actividades a medida que los usuarios vayan visionando las clases. Gracias a la ausencia de entrenadores *in situ*, el precio de estos planes semipersonalizados estará incluido en las diferentes opciones de suscripción con la consecuente reducción de precio con respecto de las empresas competidoras.

4.1.2. Planes prediseñados de nutrición

También se ofertarán planes de nutrición de seis semanas prediseñados en base a la edad, el sexo, el peso, la altura, el nivel de actividad física, las preferencias alimentarias e intolerancias y el objetivo deseado. Para tal fin, el algoritmo del sistema determinará la dieta adecuada para cada usuario de acuerdo con las preferencias de este y los datos almacenados en el sistema.

Las dietas predeterminadas tendrán los siguientes niveles de ingesta calórica:

- ▶ 1300 kcal
- ▶ 1500 kcal
- ▶ 1800 kcal
- ▶ 2000 kcal
- ▶ 2300 kcal
- ▶ 2500 kcal

Para evitar problemas con clientes vegetarianos, celíacos o intolerantes a algún tipo de alimento, se pondrá a disposición de los usuarios usuario un menú desplegable para

seleccionar los componentes y alimentos que se desean eliminar de la dieta (como gluten o lactosa) o las características que esta debe cumplir (por ejemplo, vegana o vegetariana).

La propuesta de valor de este servicio consiste en garantizar menús de calidad semipersonalizados diseñados por nutricionistas a un precio competitivo debido a la ausencia de consultas presenciales o en directo.

4.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios está en consonancia con el objetivo de penetrar el mercado y se basa en los precios de la competencia y en el valor percibido por los clientes. Para esto último es necesario diseñar una estrategia de comunicación eficaz.

El detalle de los precios de los tipos de suscripción y los planes de alimentación se encuentra en la Tabla 11 a continuación.

Tabla 11. Precios de los servicios

SERVICIO	PVP
Suscripción mensual	8,99 €/mes
Suscripción trimestral	24,99 €/trimestre (8,33 €/mes)
Suscripción semestral	43,50 €/semestre (7,25 €/mes)
Suscripción anual	73,80 €/año (6,15 €/mes)
Plan de nutrición semipersonalizado	23 €/seis semanas

Fuente: elaboración propia

El método de pago será por tarjeta bancaria al contado. A medida que la inversión inicial se vaya recuperando y que se introduzcan otros métodos de ingresos, se valorará incluir el pago por PayPal®, que tiene comisiones para los comercios. Las suscripciones de más de un mes deberán abonarse en un pago único en el momento de la adquisición del servicio.

4.3. Previsión de ventas anuales a tres años

La previsión de ventas para los primeros tres años de vida de la empresa se ha efectuado de acuerdo con el análisis del Capítulo 2. Si bien los datos se presentan de forma anual, se han tomado en consideración elementos como la estacionalidad de la demanda, ya que, por ejemplo, es frecuente que las suscripciones a los gimnasios experimenten ligeros repuntes en épocas concretas del año, como después del período de las vacaciones de Navidad y antes y después de las vacaciones de verano.

Tabla 12. Previsión de ventas anuales a tres años

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Suscripción mensual	Cantidad	6.000	8.000
	Precio unitario	8,99 €	8,99 €
	Total	53.940,00 €	71.920,00 €
Suscripción trimestral	Cantidad	2.300	3.000
	Precio unitario	24,99 €	24,99 €
	Total	57.477,00 €	74.970,00 €
Suscripción semestral	Cantidad	200	300
	Precio unitario	43,50 €	43,50 €
	Total	8.700,00 €	13.050,00 €
Suscripción anual	Cantidad	40	70
	Precio unitario	73,80 €	73,80 €
	Total	2.952,00 €	5.166,00 €
Plan de nutrición	Cantidad	200	300
	Precio unitario	23,00 €	23,00 €
	Total	4.600,00 €	6.900,00 €
TOTAL ANUAL		127.669,00 €	172.006,00 €
		221.056,00 €	

Fuente: elaboración propia

El número de unidades vendidas se ha estimado en función de la facturación de las principales competidoras del sector, cuyos datos se encuentran en el apartado 2.3. Además, se considera que los nuevos clientes se decantan por las suscripciones mensuales para probar el servicio y que, con el paso de los meses, pasan a adquirir suscripciones más largas.

Cabe mencionar que, una vez que la empresa se haya posicionado, se pueden utilizar el blog y la *newsletter* como fuente de ingresos por medio de la publicidad.

4.4. Estrategia de comunicación

Una de las actividades fundamentales del proyecto es la promoción del gimnasio virtual. Dada la importancia de la captación de clientes para garantizar la viabilidad del negocio, durante los seis primeros meses de puesta en marcha se ejecutará un plan piloto de comunicación, cuyos resultados ayudarán a definir y adaptar la estrategia de comunicación definitiva para los próximos meses (y años).

La estrategia está basada en dos aspectos: i) el comportamiento y los hábitos de los distintos segmentos de clientes; y ii) la naturaleza de la empresa, centrada en el comercio electrónico. Dado que los servicios ofrecidos se distribuyen en la página web corporativa, es pertinente diseñar un embudo de conversión eficaz (Kotler y Armstrong, 2015). Además, siguiendo a Miller (2015), la estrategia de comunicación se basará en tres pilares, a saber: i) el contenido;

ii) los motores de búsqueda; y iii) las redes sociales. Con todo, las técnicas de comunicación, que se deberán implementar en cuanto la plataforma esté lista para dar servicio a clientes potenciales, serán las siguientes:

4.4.1. Aumento del tráfico a la página web

Para aumentar el tráfico a la página web corporativa se tomarán las siguientes medidas:

- ▶ Se optimizará el tráfico orgánico e inorgánico a la página web de la empresa por medio de campañas SEO (a través del desarrollo de un blog en la página web con publicaciones semanales y de una *newsletter* mensual) y SEM (en Google AdWords).
- ▶ Se apostará por la publicidad de pago en Instagram®, Facebook® y YouTube® de acuerdo con los hábitos de los segmentos A, B y C descritos en el Capítulo 2.
- ▶ Se lanzarán campañas de publicidad en emisoras de radio para alcanzar a los segmentos D y E.

Tras el período de seis meses del plan piloto, se afinarán las campañas de publicidad *online* y *offline* en función de la tasa de conversión resultante y del análisis del ROI (*return on investment*).

4.4.2. Generación de *engagement* en internet

De conformidad con los hábitos del público objetivo y las tendencias de uso de redes sociales descritas en el Capítulo 2, se apostará por un perfil sólido en Instagram®. Con el objeto de llegar a los segmentos A, B y C, se publicará contenido diario, ya sea en forma de publicaciones en el *feed* o en forma de *stories*. Esta red también servirá para dar visibilidad a las publicaciones semanales del blog, que también es una forma de generar *engagement*.

A pesar de la importancia de YouTube® en las redes sociales para el sector del *fitness*, se descarta la creación de un perfil en la plataforma en el corto plazo para reducir costes, si bien se apostará por la publicidad de pago en ella tal como se indica en el apartado anterior.

4.4.3. Generación de *leads*

La página web contará con un formulario a disposición de los visitantes que deseen conocer más en profundidad los servicios o que necesiten consultar dudas. Para poder enviar el formulario, deberán aceptar una serie de términos y condiciones a fin de que la empresa pueda ponerse en contacto con ellos, convirtiéndose así en *leads*. En las *stories* de Instagram®

también se pondrá a disposición de los seguidores el enlace directo a tal formulario de forma periódica.

Por otro lado, se creará una *newsletter* mensual. Para recibirla por correo electrónico, será preciso que las personas interesadas proporcionen su dirección a la empresa y consientan el tratamiento de sus datos con fines de comunicación.

4.4.4. Manual de identidad corporativa

Dado que la estrategia de comunicación abarca canales muy dispares tanto *online* como *offline*, es fundamental definir una identidad propia para «hablar» en diferentes medios con una sola voz. Para tal fin, se diseñará un manual de comunicación que definirá la identidad visual corporativa y la manera de comunicarse con los clientes (y los proveedores) a través de la página web, las publicaciones, los anuncios, las respuestas a los comentarios en el blog, las redes sociales y el correo electrónico.

4.5. Estrategia de distribución

El modelo de negocio de la empresa se basa en el comercio electrónico de empresas a clientes particulares (B2C). Dado que el servicio se ofrece puramente *online*, el canal de distribución es la propia plataforma de la empresa en internet a fin de que los clientes contraten y «reciban» el servicio de la forma más cómoda posible en sus propios dispositivos electrónicos con conexión a internet, como ordenadores, *tablets*, *smartphones* o, incluso, *smart TVs*.

4.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing para el primer año de vida de la empresa se detalla en función de la estrategia de penetración elegida, caracterizada por el importante peso de la promoción al inicio de la actividad. Tras el mencionado plan piloto de seis meses, se procederá a evaluar los resultados de las acciones de marketing para redirigir el plan en consecuencia. No obstante, el presupuesto no presenta cambios en los últimos seis meses del año 1 para estimar los posibles gastos del segundo semestre.

Tabla 13. Presupuesto anual de marketing

CONCEPTO	PRECIO/MES	TOTAL ANUAL
Hootsuite Team	109 €	1.308 €
Google Ads (incl. YouTube Ads)	400 €	4.800 €
Facebook Ads	400 €	4.800 €
Instagram Ads	400 €	4.800 €
Anuncios radio	6.000 €	12.000 €
		27.708 €

Fuente: elaboración propia

El Anexo E contiene el desglose mensual del presupuesto de marketing del año 1. Dicho presupuesto también es válido para la previsión de los años 2 y 3, puesto que los costes se consideran constantes hasta la evaluación de las acciones pasados los seis primeros meses.

5. Plan de operaciones

El presente plan de operaciones tiene por objeto presentar el conjunto de procesos y procedimientos necesarios para brindar los servicios del proyecto a los futuros clientes de la empresa.

5.1. Localización

De conformidad con el análisis de las variables PESTEL (véase el Anexo C), es recomendable que la sede de la empresa se sitúe en la zona sur de la periferia de Madrid. La ubicación seleccionada responde a dos motivos principales:

- ▶ La Comunidad Autónoma de Madrid, con más de seis millones de habitantes, es la más poblada de España, de modo que existen más probabilidades de encontrar a socios clave (entrenadores, nutricionistas, desarrolladores, etc.) en la zona.
- ▶ El precio por metro cuadrado es más económico en la zona sur de la Comunidad. En los municipios de esta área existen inmuebles de oficinas con aseos comunes para distintos inquilinos y la limpieza de zonas comunes incluida en el precio de la comunidad, lo que abarata costes fijos.

La oficina deberá contar con una zona de trabajo diáfana con módulos (diferenciados por cristaleras, por ejemplo), una sala de reuniones y una cocina con zona de descanso, además de los aseos si estos no se encontraran en una zona común del inmueble.

5.2. Definición de procesos relevantes

Los procesos de la empresa están categorizados en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

5.2.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos orientan la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. Además, ayudan a fijar los objetivos futuros y a analizar desviaciones.

- ▶ **Planificación estratégica:** conjunto de actividades relacionadas con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia empresarial a corto y largo plazo, como la fijación y el control de objetivos o el análisis del entorno de la empresa.

- ▶ **Gestión financiera:** conjunto de actividades relativas a la viabilidad económica y financiera de la empresa, como la elaboración y el control de presupuestos, el análisis y la corrección de desviaciones, el cierre mensual o la elaboración de informes.
- ▶ **Gestión de marketing:** conjunto de actividades relativas al control de las ventas, como la investigación de mercado, la fijación de objetivos de marketing, la planificación de campañas, la fijación y el análisis de métricas, el análisis de desviaciones y el control del presupuesto de marketing.

5.2.2. Procesos operativos

Los procesos operativos de la empresa difieren ligeramente de aquellos de empresas tradicionales del sector debido al modelo de negocio del proyecto.

- ▶ **Gestión de proveedores:** búsqueda, contratación y contacto con proveedores externos a fin de externalizar las actividades clave de la empresa: la generación de contenido audiovisual, el diseño de las clases y los planes de alimentación, la creación de la infraestructura web, etc.
- ▶ **Atención al cliente:** los clientes contarán con un formulario web con un desplegable en función del ámbito de la consulta para utilizar el servicio de atención al cliente. Así, el miembro del personal correspondiente podrá resolver las dudas (de cuestiones técnicas, de los entrenamientos o de nutrición) en un plazo máximo de 24 horas.
- ▶ **Externalización y supervisión de actividades:** debido a la importancia de las actividades externalizadas en la empresa, cada uno de los miembros fundadores supervisará las actividades externalizadas de su área de competencia. Tal cometido tendrá cabida antes de que la empresa salga al mercado, de modo que la carga de trabajo en este sentido disminuirá al comienzo de la actividad.

5.2.3. Procesos de soporte

- ▶ **Gestión de recursos humanos:** búsqueda de candidatos, contratación, preparación de nóminas, registro de vacaciones, etc.
- ▶ **Gestión de sistemas y soporte informático:** instalación de la infraestructura informática, resolución de problemas técnicos (de clientes e internos), implantación de nuevas herramientas, etc.

- ▶ **Administración:** procesos relacionados con la gestión de cobros y pagos, la facturación o la gestión del mobiliario, entre otros.
- ▶ **Comunicación externa:** redacción del contenido del blog y la *newsletter* y creación del contenido de las publicaciones de los perfiles corporativos en las redes sociales.
- ▶ **Gestión de calidad:** análisis y elaboración de informes sobre las encuestas de satisfacción de los clientes.

Todos los procesos quedarán registrados y serán actualizados y aprobados periódicamente para servir de apoyo a las actividades pertinentes (véase el Anexo D).

5.3. Recursos necesarios

5.3.1. Recursos humanos necesarios

En los primeros años, buena parte de las actividades serán externalizadas. Para los miembros del personal contratados en los años 2 y 3 (véase la Tabla 14Tabla 14. Recursos humanos necesarios), la empresa se acogerá al convenio colectivo de oficinas y despachos pertinente.

A continuación se presenta la relación de recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto y las funciones de estos. En el Capítulo 6, por otro lado, se detalla el perfil necesario de los miembros del personal necesarios.

Tabla 14. Recursos humanos necesarios

DEPARTAMENTO	PUESTO	CANTIDAD	FUNCIONES PRINCIPALES
Dirección general	CEO	1	<p>Durante los primeros años, el CEO asumirá las funciones típicas de la dirección de marketing, la dirección de operaciones y la dirección financiera y administrativa. Así, sus funciones serán:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Planificación estratégica▶ Representante legal▶ Implementación y seguimiento de KPIs▶ Planificación financiera y presupuestaria▶ Investigación de mercados▶ Gestión de nóminas y contratos▶ Gestión de contabilidad y facturación (año 1)▶ Resolución de incidencias administrativas con clientes (año 1)▶ Gestión de recursos físicos (oficinas, mobiliario, electrodomésticos, etc.) en el año 1
	Técnico de administración	1	<p>A partir del segundo año, se contratará a un técnico de administración que reducirá la carga de trabajo del CEO asumiendo las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Gestión de la contabilidad▶ Gestión de la facturación▶ Resolución de incidencias administrativas con clientes

			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apoyo en tareas administrativas ▶ Gestión de recursos físicos (oficinas, mobiliario, electrodomésticos, etc.)
Departamento de operaciones	Responsable de operaciones	1	<p>El responsable de operaciones tendrá un perfil polivalente: tendrá formación tanto en deporte y nutrición como en marketing digital para poder ejecutar las tareas del departamento durante los primeros años. Sus funciones serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Redacción de publicaciones especializadas ▶ Resolución de dudas de clientes (en materia de nutrición y deporte) ▶ Diseño y actualización de planes de entrenamiento personalizados ▶ Diseño y actualización de planes nutricionales semipersonalizados ▶ Supervisión y aprobación del diseño de las clases pregrabadas (externalizado) ▶ Gestión de encuestas de satisfacción ▶ Gestión de redes sociales ▶ Gestión del CRM ▶ Investigación de las tendencias del sector ▶ Gestión de proveedores
Departamento de sistemas informáticos	Responsable de sistemas informáticos	1	<p>El responsable de sistemas informáticos tendrá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño de la infraestructura del sistema informático de la oficina ▶ Gestión, supervisión y aprobación de la creación de la página web y la plataforma (servicio externalizado) ▶ Diseño y seguimiento de KPIs ▶ Evaluación de nuevas herramientas ▶ Redacción de informes ▶ Gestión de recursos físicos ▶ Soporte técnico en la oficina (año 1) ▶ Soporte externo (resolución de incidencias técnicas con clientes) ▶ Mantenimiento de la página web y la plataforma
	Técnico de soporte	1	<p>El tercer año, se incorporará un técnico de soporte para brindar apoyo al responsable de sistemas informáticos en las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Soporte técnico en la oficina ▶ Soporte externo (resolución de incidencias con clientes) ▶ Mantenimiento de la página web y la plataforma

Fuente: elaboración propia

Con el objeto de reducir los costes de personal en los primeros años, los tres socios fundadores de la empresa (el CEO, el responsable de operaciones y el responsable de sistemas informáticos) asumirán tareas que tradicionalmente pertenecen a otros departamentos. Con el aumento de la actividad en el largo plazo, es esperable que aumente la plantilla de la empresa a fin de conformar departamentos especializados.

La política retributiva estará basada en el valor de los puestos en el mercado, si bien en los primeros años los salarios serán ajustados en relación con el mercado a fin de reducir costes. Por otro lado, los manuales de bienvenida y de identidad visual corporativa (véase el Anexo D) estarán consensuados entre los tres miembros fundadores. Además, las funciones relativas a los recursos humanos recaerán sobre el CEO, si bien todos los miembros fundadores participarán en ellas, sobre todo en términos de estrategia y de contratación.

5.3.2. Recursos materiales necesarios

Los recursos materiales mínimos necesarios —tanto alquilados como propios de la empresa— se muestran a continuación:

- ▶ **Oficina de alquiler:** con las características especificadas en el apartado 5.1 del plan.
- ▶ **Equipos informáticos:** un ordenador portátil, un ratón, una alfombrilla y dos pantallas por puesto. Además, se incluirá un teléfono móvil para el CEO, el responsable de operaciones y el responsable de sistemas.
- ▶ **Mobiliario:** una silla, una mesa y una cajonera por puesto. Además, se precisarán una nevera, un microondas, un lavavajillas, una máquina de café, tres mesas de comedor y seis sillas para la zona común.
- ▶ **Suministros:** luz, agua, conexión Wi-Fi, café, té, leche, vajilla, productos de higiene, cuadernos, bolígrafos, etc.

5.4. Estructura de costes

La estructura de costes para los tres primeros años se muestra en la Tabla 15 a continuación.

Tabla 15. Estructura de costes de empresa a tres años

TIPO DE COSTE	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fijo	Personal	84.000 €	109.000 €	134.000 €
	CEO	28.000,00 €	28.000 €	28.000 €
	Técnico de administración	-	25.000 €	25.000 €
	Responsable de operaciones	28.000 €	28.000 €	28.000 €
	Responsable de sistemas informáticos	28.000 €	28.000 €	28.000 €
	Técnico de soporte	-	-	25.000 €
Fijo	Oficina	21.350 €	16.450 €	16.450 €
	Alquiler	12.000 €	12.000 €	12.000 €
	Equipos informáticos	3.600 €	900 €	900 €
	Programas informáticos	3.000 €	3.000 €	3.000 €
	Mobiliario	2.500 €	300 €	300 €
	Suministros	250 €	250 €	250 €
Variable	Gastos de marketing	27.708 €	27.708 €	27.708 €
	Publicidad <i>online</i> y offline	27.708 €	27.708 €	27.708 €
Fijo	Gastos bancarios	600 €	600 €	600 €
	Cuentas bancarias, tarjetas	600 €	600 €	600 €
Variable	Servicios externalizados	32.500 €	7.500 €	7.500 €
	Creación de contenido audiovisual	20.000 €	5.000 €	5.000 €
	Entrenadores y nutricionista	10.000 €	2.500 €	2.500 €
	Desarrollo web y plataforma	2.500 €	-	-
Variable	Gastos de creación	2.000 €	0 €	0 €
	Inscripción y notaría	1.500 €	-	-
	Licencia de actividad	500 €	-	-
	TOTAL ANUAL	168.158 €	161.258 €	186.258 €

Fuente: elaboración propia

Es preciso destacar que el coste de los salarios es el coste final para la empresa, es decir, incluidos los gastos de seguridad social. No se prevén subidas salariales en los primeros años, si bien la cuenta de resultados proyectada a tres años (véase el apartado 7.2 del presente plan) muestra que a partir del tercer año existe margen para tal fin.

6. Equipo directivo y organización

6.1. Miembros del equipo directivo

El equipo directivo estará formado por los tres miembros fundadores del proyecto: el CEO, el responsable de operaciones y el responsable de sistemas. Todos ellos asumirán funciones que suelen quedar fuera de su competencia en empresas más grandes, tal como se señaló en el apartado 5.3.1.

6.1.1. Chief Executive Officer

En líneas generales, el CEO (Chief Executive Officer) tiene la misión de planificar los objetivos de la empresa y diseñar las estrategias para alcanzarlos. Además, se encargará de la dirección de marketing, la dirección de operaciones y la dirección financiera y administrativa. Para ello, tendrá por debajo a los responsables de operaciones y sistemas, que le brindarán la información y el apoyo necesarios para tomar decisiones. Por tanto, debe tener capacidad analítica, capacidad de liderazgo, visión estratégica y una curiosidad nata por todo lo que le rodea. En este sentido, es fundamental que tenga formación en administración y dirección de empresas.

6.1.2. Responsable de operaciones

El responsable de operaciones se encargará de jugar con los elementos tanto internos como externos de la empresa para garantizar la continuidad y la provisión de los servicios. Por tanto, debe tener experiencia en la provisión de servicios nutricionales y deportivos, además de contar con conocimientos en marketing digital. Es deseable que la persona que ocupe este puesto cuente con formación en ciencias de la actividad física y el deporte y en marketing digital. Además, la experiencia como entrenador personal —con su propia marca— es un valor añadido diferenciador.

6.1.3. Responsable de sistemas informáticos

La función del responsable de sistemas consiste en garantizar el correcto funcionamiento de los equipos y las aplicaciones informáticas de la empresa, además de velar por la resolución de incidencias. Para ello, debe tener capacidad de respuesta, capacidad analítica y un sistema de prioridades muy claro, además de estar en constante actualización. Deberá tener formación relacionada con el desarrollo de aplicaciones y la ingeniería informática.

6.2. Forma jurídica

La forma jurídica de la empresa será la de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) debido principalmente a los siguientes motivos:

- ▶ Las ventajas fiscales para los primeros años de actividad de conformidad con el anteproyecto de la Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes (Presidencia del Gobierno de España, 2021).
- ▶ La reducción del tiempo de creación gracias a la constitución telemática por medio del Documento Único Electrónico (DUE).
- ▶ La responsabilidad de los socios queda limitada al capital aportado.
- ▶ El número máximo de socios y el capital social que se debe aportar como mínimo y como máximo están en consonancia con el planteamiento del proyecto.

6.3. Misión, visión y valores de la empresa

6.3.1. Misión

Repensar los servicios de *fitness* para transmitir a nuestros clientes las ventajas de una vida saludable desde la comodidad de sus hogares.

6.3.2. Visión

Ser reconocidos como el gimnasio virtual más personalizable y fácil de usar.

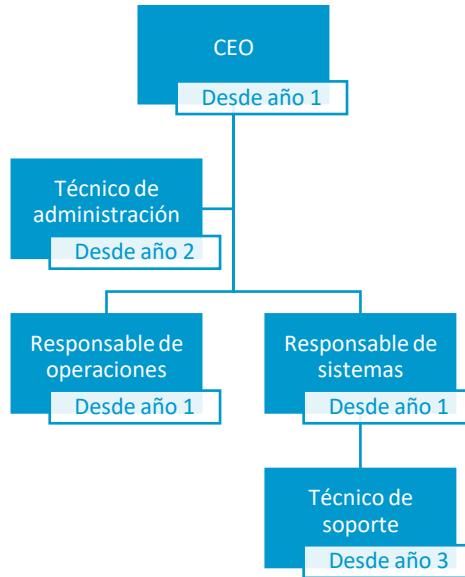
6.3.3. Valores

Los valores de la empresa son el enfoque centrado en el cliente, la simplicidad y la autonomía.

- ▶ **Enfoque centrado en el cliente:** (re)pensamos nuestros servicios para responder a las necesidades de nuestros clientes.
- ▶ **Simplicidad:** huimos de las complicaciones para facilitar el uso de nuestros servicios.
- ▶ **Autonomía:** hacemos lo posible para que nuestros clientes sean capaces de conseguir sus objetivos por sí solos.

6.4. Organigrama

Ilustración 8. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

7. Plan financiero

De conformidad con el estudio de los capítulos anteriores, el plan financiero contiene la información relativa a la inversión y la financiación iniciales y los estados previsionales del proyecto. Por último, presenta el análisis económico y financiero de dichos estados.

7.1. Inversión y financiación inicial

7.1.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto estará destinada a financiar parte de los elementos del activo no corriente. Dada la naturaleza del proyecto, no se efectuarán inversiones en activo corriente, que solo estará formado por la caja.

Para determinar la inversión inicial requerida, que asciende a 170 000 €, se han determinado los costes del primer año (véase la columna «Año 1» de la Tabla 15. Por su parte, la amortización del activo no corriente a tres años aparece detallada en la Tabla 16.

Tabla 16. Cálculo de la amortización del activo no corriente

INVERSIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VIDA ÚTIL (AÑOS)	Amort. (%)
ACTIVO NO CORRIENTE					
Equipos informáticos	3.600 €	900 €	900 €	5	20%
Programas informáticos	3.000 €	3.000 €	3.000 €	5	20%
Mobiliario	2.500 €	300 €	300 €	10	10%
Total amortización no corriente	9.100,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €		

Fuente: elaboración propia

En el Anexo F se detallan, además, la dotación de las amortizaciones y la amortización acumulada de los primeros tres años.

7.1.2. Financiación inicial

Para poner en marcha el proyecto y sufragar la inversión inicial, se recurrirá a dos fuentes de financiación:

- ▶ **52,9 % de la financiación:** capital aportado por los socios: 90 000 € (30 000 € por cada socio).
- ▶ **47,1 % de la financiación:** préstamo bancario a corto plazo: 80 000 € a cinco años y un 8 % de interés estimado en función de los tipos de interés actuales.

El cálculo de los gastos de financiación durante los primeros cinco años aparece detallado en la siguiente tabla.

Tabla 17. Cálculo de los gastos financieros

CAPITAL VIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 1	80.000,00 €	66.226,82 €	51.420,66 €	35.504,03 €	18.393,65 €
Total préstamos	80.000,00 €	66.226,82 €	51.420,66 €	35.504,03 €	18.393,65 €

GASTOS FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 1	6.000,00 €	4.967,01 €	3.856,55 €	2.662,80 €	1.379,52 €
Total préstamos	6.000,00 €	4.967,01 €	3.856,55 €	2.662,80 €	1.379,52 €

DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 1	13.773,18 €	14.806,17 €	15.916,63 €	17.110,38 €	18.393,65 €
Total préstamos	13.773,18 €	14.806,17 €	15.916,63 €	17.110,38 €	18.393,65 €

Fuente: elaboración propia

7.2. Ingresos y gastos

En los capítulos anteriores se han determinado las previsiones de ingresos (véase el apartado 4.3) y gastos (véase el apartado 5.4) a tres años.

En concreto, los ingresos están basados en el estudio de mercado efectuado previamente y en los resultados estimados del plan de promoción de la empresa, de gran importancia en los primeros años de vida.

Por su parte, para los gastos se han tenido en cuenta los gastos iniciales para poder desarrollar la actividad, además de los gastos de actividad. A este respecto cabe destacar que la plantilla de la empresa es de reducidas dimensiones con el objeto de reducir los costes fijos al máximo en los primeros años.

7.3. Estados previsionales

7.3.1. Balances de los tres primeros años

A continuación se presentan los balances de situación de la empresa a tres años.

Tabla 18. Balances de los tres primeros años

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	11.480,00 €	7.390,00 €	7.390,00 €
200 Inmovilizaciones intangibles	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
216 Mobiliario	2.500,00 €	300,00 €	300,00 €
216 Equipos informáticos	3.600,00 €	900,00 €	900,00 €
280 Amortización acumulada	2.380,00 €	3.190,00 €	3.190,00 €
ACTIVO CORRIENTE	109.651,00 €	150.780,06 €	154.844,24 €
570 Tesorería/Caja	109.651,00 €	150.780,06 €	154.844,24 €
TOTAL ACTIVO	121.131,00 €	158.170,06 €	162.234,24 €
<hr/>			
PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	41.131,00 €	91.943,24 €	110.813,59 €
100 Capital	90.000,00 €	90.000,00 €	72.194,32 €
129 Resultados	(48.869,00 €)	1.943,24 €	20.813,59 €
112 Reserva legal	-	-	17.805,68 €
PASIVO NO CORRIENTE	66.226,82 €	51.420,65 €	35.504,02 €
170 Financiación a largo plazo	66.226,82 €	51.420,65 €	35.504,02 €
PASIVO CORRIENTE	13.773,18 €	14.806,17 €	15.916,63 €
400 Proveedores	-	-	-
410 Acreedores varios	-	-	-
520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito	13.773,18 €	14.806,17 €	15.916,63 €
TOTAL PASIVO	80.000,00 €	66.226,82 €	51.420,65 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	121.131,00 €	158.170,06 €	162.234,24 €

Fuente: elaboración propia

Es preciso destacar que la cuenta de proveedores está vacía debido a que los pagos se efectuarán al contado, al igual que la cuenta de acreedores.

7.3.2. Cuentas de pérdidas y ganancias de los tres primeros años

La Tabla 19 a continuación muestra la previsión de las cuentas de pérdidas y ganancias de los tres primeros años de vida de la empresa de conformidad con las ventas proyectadas (véase el apartado 4.3) y los costes previstos (véase el apartado 5.4).

Tabla 19. Cuentas de pérdidas y ganancias de los tres primeros años

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	127.669,00 €	172.006,00 €	221.056,00 €
Costes de las ventas	60.208,00 €	35.208,00 €	35.208,00 €
Margen	67.461,00 €	136.798,00 €	185.848,00 €
Gastos de personal	84.000,00 €	109.000,00 €	134.000,00 €
Alquileres	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Otros gastos	11.950,00 €	5.050,00 €	5.050,00 €
EBITDA	-40.489,00 €	10.748,00 €	34.798,00 €
Amortizaciones	2.380,00 €	3.190,00 €	3.190,00 €
EBIT	-42.869,00 €	7.558,00 €	31.608,00 €
Gastos financieros	6.000,00 €	4.967,01 €	3.856,55 €
BAI	-48.869,00 €	2.590,99 €	27.751,45 €
Impuesto sobre beneficios	-	647,75 €	6.937,86 €
Resultado	-48.869,00 €	1.943,24 €	20.813,59 €

Fuente: elaboración propia

Los costes de puesta en funcionamiento del primer año generan un resultado negativo debido a los fuertes gastos de externalización y publicidad (suprimiendo así el impuesto sobre beneficios, que en España se sitúa en un 25 % actualmente). Si bien es cierto que el Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes (véase el Anexo C) prevé ventajas fiscales para los primeros años de nuevas empresas, en los años 2 y 3 se ha considerado el impuesto sobre beneficios del 25 % hasta que dicha Ley se haga efectiva.

Si bien en el segundo año el resultado mejora ligeramente, en el tercer año la empresa experimenta una mejora más notoria gracias a la reducción de los costes, que son principalmente iniciales para poner la empresa en marcha.

7.4. Análisis económico y financiero

7.4.1. Análisis de los balances

Para analizar los balances de los tres primeros años, se han tomado en consideración las ratios de la Tabla 20 a continuación.

Tabla 20. Ratios de análisis de los balances

ANÁLISIS DEL BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LÍMITES
Fondo de maniobra	54.746,82 €	44.030,65 €	28.114,02 €	>0,00
Tesorería	109.651,00 €	150.780,06 €	154.844,24 €	>0,00
Ratio de liquidez	7,96	10,18	9,73	>1,50
Ratio de endeudamiento	0,17	0,22	0,31	<0,60

Fuente: elaboración propia

En los tres años, las perspectivas son favorables debido a lo siguiente:

- ▶ La empresa cuenta con recursos para operar y financiar su caja de acuerdo con los resultados del fondo de maniobra.
- ▶ La caja es positiva en los tres años, de modo que la empresa no queda al descubierto con las entidades financieras.
- ▶ De acuerdo con la ratio de liquidez, la liquidez de la empresa es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto.
- ▶ Dado que la ratio de endeudamiento es reducida, existe autonomía financiera.

7.4.2. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad determina la cantidad de ingresos necesaria para no obtener pérdidas, es decir, para que el beneficio sea igual a cero.

Tabla 21. Cálculo del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LÍMITES
Ventas (V)	127.669,00 €	172.006,00 €	221.056,00 €	
Costes variables	62.208,00 €	35.208,00 €	35.208,00 €	
Margen (M)	65.461,00 €	136.798,00 €	185.848,00 €	>CF
% Margen sobre las ventas	51%	80%	84%	
Costes fijos (CF)	105.950,00 €	126.050,00 €	151.050,00 €	<M
Punto de equilibrio	206.634,95 €	158.491,76 €	179.665,69 €	<V

Fuente: elaboración propia

En el primer año, los ingresos por ventas no alcanzan el punto de equilibrio, lo que sustenta el hecho de que en dicho año el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias sea negativo (véase el apartado 7.3.2). Esto sucede debido a la gran cantidad de costes variables (en concreto, de costes de externalización) en los que se incurre el primer año. No obstante, tanto en el segundo como en el tercer año el umbral de rentabilidad es superado, lo que significa que la empresa obtiene beneficios.

7.4.3. Análisis del VAN y la TIR

Para calcular los valores del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), se ha realizado una proyección de la cuenta de resultados a cinco años (véase el Anexo G). Además, se asume que la tasa de actualización es del 10 % de conformidad con el valor del IBEX 35.

Así:

$$\text{VAN} = \mathbf{267\,526,35\,\text{€}}$$

$$\text{TIR} = \mathbf{45,54\,\%}$$

Dado que el VAN es positivo, a primera vista la inversión es rentable en el período analizado (cinco años). Por su parte, dado que el valor de la TIR supera la tasa de actualización (10 %), se determina que la inversión es viable.

8. Conclusiones

El presente trabajo de fin de máster presenta con detalle los elementos necesarios para la puesta en marcha de un gimnasio virtual.

Los resultados del análisis de mercado del Capítulo 2 constatan que la coyuntura actual favorece la creación de empresas del sector del *fitness online*. No obstante, dado el alto grado de desarrollo tecnológico en la actualidad, es imprescindible tomar en consideración las tendencias tecnológicas y sus posibilidades para evitar la entrada de nuevos competidores dadas las pocas barreras de entrada que existen para acceder a él.

Por su parte, el *Business Canvas Model* del Capítulo 3 presenta el modelo de negocio propuesto, cuyo enfoque está centrado en el cliente y su comodidad. Con el paso del tiempo, es imprescindible analizar las posibilidades de mejora para evitar el encasillamiento y mejorar las ventajas competitivas de la empresa.

Tomando como referencia el modelo de negocio del proyecto, el plan de marketing es uno de los elementos más importantes del proyecto. Tal como se refleja en el Capítulo 4, la inversión en estrategias de marketing adecuadas al inicio de la actividad es fundamental para garantizar las ventas, si bien es cierto que una vez que la empresa esté posicionada en el sector, los gastos de promoción podrán disminuir en consecuencia.

Además, los recursos y los procesos necesarios para poner en funcionamiento la empresa, tal como se detalla en el Capítulo 5, requieren un gran esfuerzo inicial. No obstante, una vez que la plataforma está en marcha, las actividades que cobran más importancia son la atención al cliente y la actualización de contenidos —sin perder de vista el continuo estudio del mercado para valorar nuevas actividades—.

De hecho, no es necesario contar con una plantilla de grandes dimensiones al inicio de la actividad, dado que con los profesionales adecuados es posible garantizar la continuidad del negocio, tal como se aprecia en el Capítulo 6 del plan.

Por último, el estudio económico-financiero del Capítulo 7 no hace sino reflejar la viabilidad y la solvencia económicas del proyecto, tal como se pronosticaba al comienzo del presente plan de negocio.

9. Limitaciones y prospectiva

Entre todas las limitaciones que afectan al presente trabajo, la más destacable es sin duda la falta de información disponible sobre el mercado del *fitness online* en concreto. Si bien el mercado no es técnicamente nuevo, el crecimiento que ha experimentado ha sido reciente y, por tanto, no existe tanta información disponible sobre él como sobre las características del sector del *fitness* tradicional. Por suerte, probablemente en el futuro aumente la cantidad de recursos disponibles a este respecto para conocer más en profundidad el sector.

Otra de las limitaciones más importantes es la incertidumbre que rodea la «nueva normalidad». Después de un año de la llegada del COVID-19, la sociedad parece acostumbrada a adaptarse rápidamente a nuevos hábitos y cambios y una de las lecciones que ha dejado la pandemia tras de sí es que en cualquier momento pueden surgir coyunturas que trastoquen por completo los planes y las proyecciones a futuro. En este sentido, es necesario tener una gran capacidad de respuesta para adaptar el plan de negocio a los cambios más insospechados tanto en la demanda como en la oferta.

Uno de los puntos del plan que pudieran ser más «controvertidos» es la gran dependencia de proveedores externos. Si, por ejemplo, la competencia comenzara a ofrecer actualizaciones diarias de los contenidos pregrabados, sería interesante valorar la inversión en recursos internos que asumiesen las tareas de creación de contenidos audiovisuales para aumentar la frecuencia con la que se actualizasen las clases de la plataforma y, por tanto, mantener los estándares del mercado.

Por último, es cierto que el modelo de negocio podría calificarse de «sencillo» en términos generales. Tanto es así, que es fácil de replicar por otros competidores, pero precisamente dicha replicabilidad permitiría hacer crecer la empresa internacionalmente por medio de la traducción de los contenidos y la contratación de personal nativo para las tareas relativas a la atención al cliente.

Referencias bibliográficas

- Arce, Ó. (2021). *La economía española ante la crisis del COVID: situación y perspectivas*. Dirección General de Economía y Estadística del Banco de España. Recuperado el 7 de junio de 2021, de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/arce180221.pdf>
- Bankinter (9 de julio de 2021). *Previsión del IPC España para 2021 y 2022 (actualizado)*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>
- Bankinter (12 de julio de 2021). *Previsión del paro en España para 2021, 2022 y 2023 (actualizado)*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-paro-espana>
- Barcos, E. (3 de diciembre de 2020). «Todo lo que debes saber sobre la Ley de Comercio Electrónico». *We are marketing*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/antes-de-crear-tu-ecommerce-conoce-todo-sobre-la-ley-de-comercio-electronico.html>
- Brindusa, Á.; Cozzolino, M.; y Lacuesta, A. (mayo de 2020). «El teletrabajo en España». *Boletín económico*, 2/2020. Recuperado el 4 de abril de 2021, de https://www.bde.es/bde/es/utiles/Canal_RSS/Publicaciones/el-teletrabajo-en-espana.html
- Bureau van Dijk (2021). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)*. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://sabi.bvdinfo.com/>
- ConceptosJurídicos.com (2021). *Derecho inmobiliario: suelo urbano*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.conceptosjuridicos.com/suelo-urbano/>
- El País Economía (27 de enero de 2021). «Los gimnasios preparan una demanda colectiva contra Gobierno y CCAA por las restricciones». *Cinco Días*. Recuperado el 3 de abril de 2021, de Cinco Días: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/27/companias/1611764977_332127.html
- EuropeActive (22 de junio de 2021). *EuropeActive and Deloitte unveil the 2021 European Health & Fitness Market Report*. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de

<https://www.europeactive.eu/news/europeactive-and-deloitte-unveil-2021-european-health-fitness-market-report>

Expansión (abril de 2021). «Deuda Pública de España». *Datos macro*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana>

Faes, I. (13 de abril de 2021). «La subida de impuestos de 2021 recaudará menos de la mitad de lo que prometió el Gobierno». *El Economista*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11154733/04/21/La-subida-de-impuestos-de-2021-recaudara-menos-de-la-mitad-de-lo-que-prometio-el-Gobierno.html>

Fernández, M. (enero de 2021). «El impacto de la COVID-19 en la inflación». (Funcas, Ed.) *Cuadernos de Información Económica* (280). Recuperado el 7 de junio de 2021, de <https://www.funcas.es/articulos/el-impacto-de-la-covid-19-en-la-inflacion/>

Gobierno de España (4 de julio de 2021). *Reciclaje y gestión de residuos*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de https://administracion.gob.es/pag_Home/gl/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/productos/gestion-residuos.html#-2a5b41dd0505

Guerras, L. y Navas, J. (2016). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson Reuters.

Haro, I. (14 de agosto de 2020). «Hacienda aclara si los autónomos que dan clases por Internet deben pagar IVA». *Autónomos y emprendedor*. Recuperado el 10 de agosto de 2021, de <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tus-finanzas/hacienda-aclara-autonomos-dan-clases-internet-deben-pagar-iva/20200813144350022836.html>

Herrera Torres, L.; Pérez Tur, F.; Valcarce Torrente, M.; López Carril, S.; Alonso Dos Santos, M.; y García Fernández, J. (2020). *La utilización de la web y las redes sociales en la industria del fitness en España*. Wanceulen, Sevilla. Recuperado el 5 de junio de 2021, de

<https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/0368EF48.pdf>

Iglesias, M.; Blanco, I.; y Moreno, Á. (2019). *The Corporate Wellness Segment*. Deloitte. Recuperado el 3 de abril de 2021, de

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/corporate-wellness-impulsor-industria-fitness.html>

- Instituto Nacional de Estadística (2020). «Equipamiento y uso de TIC en los hogares - Año 2020». *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. Últimos datos*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608
- Jiménez Pérez, B. (31 de enero de 2021). «Las restricciones se ceban con los gimnasios pese a que tienen una tasa de contagios casi inexistente». *OKdiario*. Recuperado el 3 de abril de 2021, de <https://okdiario.com/economia/restricciones-ceban-gimnasios-pese-que-tienen-tasa-contagios-casi-inexistente-6763603>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2015). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson. Madrid.es (30 de septiembre de 2019). «MADRID 360, la estrategia para cumplir con los objetivos de calidad del aire de la Unión Europea». *Portal web del Ayuntamiento de Madrid*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/MADRID-360-la-estrategia-para-cumplir-con-los-objetivos-de-calidad-del-aire-de-la-Union-Europea/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=3d6c1609d818d610VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnextchannel=a12>
- Miller, S. (2015). *Inbound Marketing For Dummies*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). *Plan de digitalización de PYMEs 2021-2025*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacionIA/es-digital-2025/Paginas/es-digital-2025.aspx>
- Ministerio de Cultura y Deporte de España (2020). *Anuario de estadísticas deportivas 2020*. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Observatorio de Recursos Humanos (12 de noviembre de 2020). «El teletrabajo ha venido para quedarse». *ObservatorioRH*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-teletrabajo-ha-venido-para-quedarse.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons Limited.

- Palco23 (2021a). *El fitness en Europa pierde un 32,9% de ventas y un 15,4% de abonados en 2020.* Recuperado el 23 de junio de 2021, de <https://www.palco23.com/fitness/el-fitness-en-europa-pierde-un-329-de-ventas-y-un-154-de-abonados-en-2020.html>
- Palco23 (2021b). *Facts & Figures. Fitness: industria, evolución y operadores.* Recuperado el 1 de mayo de 2021, de
https://www.palco23.com/files//2020/02_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf
- Presidencia del Gobierno de España (6 de julio de 2021). «Informe sobre el Anteproyecto de Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes» en *Referencia del Consejo de Ministros del 6 de julio de 2021.* Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/referencias/Paginas/2021/refc20210706.aspx#ecosistema>
- PuroMarketing (8 de octubre de 2020). *El 88% de los consumidores lee una reseña antes de tomar una decisión de compra.* Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <https://www.puromarketing.com/102/34292/elde-consumidores-lee-resena-antes-tomar-decision-compra.html>
- Rake, R. y Gaikwad, V. (2020). *Online/Virtual Fitness Market Statistics - 2020.* Allied Market Research. Recuperado el 5 de junio de 2021, de <https://www.alliedmarketresearch.com/virtual-online-fitness-market>
- Real Decreto-ley 28/2020 (23 de septiembre de 2020). Boletín Oficial del Estado. (253), 79929-79971. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-11043>
- Rutgers, H.; Hollasch, K.; Ludwig, S.; Gausselemann, S.; Rump, C.; y Seelemeyer, L. (2020). *European Health & Fitness Market Report 2020.* Deloitte y EuropeActive. Recuperado el 4 de abril de 2021, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf>
- Rutgers, H.; Hollasch, K.; Ludwig, S.; Lehmkühler, B.; Gausselemann, S.; y Rump, C. (2019). *European Health & Fitness Market Report 2019.* Deloitte y EuropeActive. Recuperado el 4 de abril de 2021, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/el-negocio-del-fitness.html>
- Santosmases Mestre, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias.* Madrid: Ediciones Pirámide.

- SEEDO (2021). *La pandemia aumenta el peso corporal de los jóvenes españoles*. Recuperado el 5 de junio de 2021, de
https://www.seedo.es/images/site/comunicados_medios/NP_Obesidad_pandemia_y_RRSS_en_jovenes.pdf
- Siglo XXI (21 de julio de 2021). «LOPD: importancia de la protección de datos en las pymes ante la nueva regulación». *Siglo XXI*. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de
<https://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/3059678/lopd-importancia-proteccion-datos-pymes-ante-nueva-regulacion>
- Thompson, W. R. (2021). «FACSM Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021». *ACSM's Health & Fitness Journal*, 25(1), 10-19. doi:10.1249/FIT.0000000000000631
- Valcarce, M. (enero y febrero de 2021). «Tendencias fitness para el 2021 en España y el mundo». (I. Ledo, Ed.) *Gym Factory Gestión* (93), 12-13. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <http://www.gymfactory.net/wp-content/uploads/Revistas/gymfactory-gestion-93.pdf>
- Valcarce, M. y García, J. (junio a agosto de 2020). «Impacto económico COVID-19 en las instalaciones deportivas». (I. Ledo, Ed.) *Gym Factory Gestión* (90), 14-16. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <http://www.gymfactory.net/wp-content/uploads/Revistas/gymfactory-gestion-90.pdf>
- Valuates (2020). *Online/Virtual Fitness Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2020-2027*. Valuates. Recuperado el 22 de abril de 2021, de
<https://reports.valuates.com/market-reports/ALLI-Manu-0V29/online-fitness-industry>
- Veiga, Ó.; Cámara, M.; y Valcarce, M. (2021). *Informe divulgativo de la encuesta nacional sobre tendencias en fitness 2021*. Valgo. Recuperado el 5 de junio de 2021, de
<https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/03019D19.pdf>
- Veiga, Ó.; Valcarce, M.; y de la Cámara, M. (2021). «Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para 2021 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2021)». *Retos*, 39. doi:<https://doi.org/10.47197/retos.v1i40.83008>
- Viñaspre, P. (marzo y abril de 2021). «Los CLUBES DE FITNESS están en riesgo de desaparecer». *Gym Factory*(94), 18-21. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de
<http://www.gymfactory.net/wp-content/uploads/Revistas/gymfactory-gestion-94.pdf>

Anexo A. Tendencias de *fitness* para 2021

N.º	TENDENCIAS MUNDIALES PARA 2021	TENDENCIAS EN ESPAÑA PARA 2021
1	Entrenamiento <i>online</i>	Ejercicio y pérdida de peso
2	Entrenamiento con el peso corporal	Contratación de profesionales «certificados»
3	Tecnología <i>weareable</i>	Entrenamiento personal
4	Actividades de <i>fitness</i> al aire libre	Entrenamiento personal en pequeños grupos
5	Entrenamiento HIIT	Entrenamiento funcional
6	Entrenamiento virtual	Actividades de <i>fitness</i> al aire libre
7	<i>Exercise Is Medicine© (EIM)</i>	Equipos multidisciplinares de trabajo
8	Entrenamiento con pesos libres	Nutrición y <i>fitness</i>
9	Programas de <i>fitness</i> para adultos mayores	Búsqueda de nuevos nichos de mercado en el sector
10	Entrenamiento personal	Programas de <i>fitness</i> para adultos mayores
11	<i>Coaching</i> de salud	Regulación del ejercicio de los profesionales del <i>fitness</i>
12	<i>Apps</i> de ejercicio para teléfonos inteligentes	Entrenamiento HIIT
13	Contratación de profesionales «certificados»	<i>Apps</i> de ejercicio para teléfonos inteligentes
14	Entrenamiento funcional	Monitorización de los resultados de entrenamiento
15	Yoga	<i>Fitness online</i>
16	Ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento con peso corporal
17	Clases colectivas	Clases de «posrehabilitación» (para personas con enfermedades)
18	Medicina para el estilo de vida	Prevención/readaptación funcional de lesiones
19	Regulación del ejercicio de los profesionales del <i>fitness</i>	Entrenamiento con pesos libres
20	Movilidad/dispositivos miofasciales	Clases colectivas

Fuentes: Thompson (2021) y Veiga, Valcarce y de la Cámara (2021)

Anexo B. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En la década de 1970, Michael E. Porter desarrolló un modelo para evaluar una serie de factores del entorno, conocidos como las «cinco fuerzas de Porter»: la rivalidad entre los competidores; el poder de negociación con los proveedores; el poder de negociación con los clientes; la entrada de nuevos competidores; y la amenaza de productos sustitutivos. Tales factores se analizan a continuación.

Rivalidad entre los competidores

El sector del *fitness online* ha experimentado un crecimiento repentino como consecuencia de la pandemia de COVID-19 (Palco23, 2021b) y el grado de digitalización de las empresas del mercado. Por su parte, el número de competidores en España proliferó desde marzo de 2020 (Rutgers y otros, 2020) y se ha mantenido estable a lo largo de 2021. Si bien el modelo de negocio de las empresas más nuevas de *fitness online* permite reducir los costes fijos en términos de personal y procesos gracias a la subcontratación, la creación de un gimnasio *online* requiere de cierta inversión inicial, lo que aumenta las barreras de salida del mercado.

Así, la rivalidad entre los competidores del sector es alta.

Entrada de nuevos competidores

En la actualidad, el número de competidores del sector se mantiene estable después del *boom* de 2020. No obstante, el mercado no posee grandes barreras de entrada debido a la fácil replicabilidad del modelo de negocio y la facilidad de contar con los proveedores y recursos necesarios para crear un gimnasio *online*.

Poder de negociación con proveedores

Los proveedores clave para la provisión de clases pregrabadas son los entrenadores o preparadores físicos, las empresas de servicios web y los estudios de grabación. Como consecuencia del aumento del desempleo en España en los últimos años —que se ha visto acrecentado por la pandemia—, ha aumentado el número de profesionales de *fitness* disponibles para diseñar y ejecutar las clases. Por otro lado, las empresas de servicios web y los estudios de grabación han experimentado un menor impacto que otros sectores, de modo que la cantidad de proveedores es alta. Por tanto, se determina que el poder de negociación con proveedores es alto aun cuando el volumen de compras de la empresa es grande.

Poder de negociación con clientes

La facilidad para suscribirse a un gimnasio virtual es innegable, de modo que los clientes tienen una gran facilidad para cambiar de gimnasio en la actualidad. Dado que las tarifas mensuales de la competencia y de la empresa del presente plan no son altas en comparación con el sueldo medio de la población española, cabe incluso la posibilidad de abandonar un gimnasio virtual por otro antes de que venza el plazo de la suscripción. Por tanto, el poder de negociación de los clientes es alto salvo en casos en los que el grado de diferenciación del servicio sea importante, en cuyo caso sería más complicado cambiar de gimnasio.

Amenaza de productos sustitutivos

Los gimnasios virtuales nacieron como un servicio alternativo a los gimnasios y a las clases deportivas presenciales, de modo que, a la inversa, existe un gran número de servicios presenciales que pueden sustituir a las clases virtuales. Por otro lado, en plataformas como YouTube® existe un gran número de clases gratuitas que también pueden sustituir a las clases virtuales de pago. Además, la pandemia no solo ha beneficiado a los gimnasios virtuales, sino que ha disparado la demanda de servicios de entrenamiento personal tanto presencial como en línea. Por todo ello, se determina que la amenaza de productos sustitutivos es alta.

Anexo C. Análisis de las variables PESTEL

Las variables PESTEL, cuyo análisis es una potente herramienta estratégica del entorno de la empresa, está basado en las dimensiones PEST (políticas, económicas, sociales y tecnológicas) mencionadas por Francis J. Aguilar en su obra *Scanning the Business Environment*, publicada en la década de 1960 (Guerras y Navas, 2016). A continuación, se desglosan los factores principales de cada variable que afectan directamente a la empresa del presente plan de negocio durante los primeros años de actividad.

Dimensión política

- ▶ **Plan de digitalización de PYMEs 2021-2025:** el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital contará con un presupuesto de 182M € para desarrollar medidas de apoyo al emprendimiento digital como el apoyo a la creación de *startups* de mujeres emprendedoras mediante la concesión de préstamos participativos (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021). Dicha inversión estará financiada con fondos europeos del Recovery & Resilience Facility. El plan favorecerá a las empresas emergentes, a pesar de que es posible que no se concedan ayudas directas a estas.
- ▶ **Políticas estatales dirigidas a aumentar la presión fiscal:** en su intento por revertir la actual crisis económica en España y por recuperar parte de los gastos incurridos hasta la fecha, el Gobierno estatal ha apostado por el incremento de los impuestos a diferencia de otros países europeos. En concreto, en los Presupuestos Generales del Estado se contempla la subida del IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas) para rentas de a partir de 200 000 € y del impuesto de sobre patrimonio para capitales que superen los 10M €, además de la reducción de las desgravaciones de planes de pensiones privados. También se han aumentado los impuestos a las primas de seguros, a las bebidas azucaradas, a plásticos y residuos y al consumo de electricidad (de los más altos de Europa en la actualidad), y se prevé el aumento del impuesto de matriculación (Faes, 2021). Tales medidas aumentarán el esfuerzo fiscal de los hogares tanto de renta baja como de rentas medias y altas.

Dimensión económica

- ▶ **Aumento de la deuda pública en España:** la deuda pública en España alcanzó el 124 % en abril de 2021 (Expansión, 2021). Para revertir la situación, el Gobierno ha optado por una estrategia de aumento de la recaudación fiscal en lugar de reducir el gasto público, lo que repercute en el aumento del esfuerzo fiscal de la población española.
- ▶ **Aumento de la tasa de desempleo en España:** la media anual de la tasa de desempleo en España (una de las más altas de la Unión Europea) ronda el 16 % en el segundo trimestre de 2021 y se estima que se acerque al 17 % en diciembre de 2022. De hecho, se estima que la tasa de desempleo implícita (incluidos los ERTEs y las prestaciones de autónomos) alcance el 20,9 % (Bankinter, 2021). Si bien se espera que esta cifra experimente un ligero descenso en los próximos dos años, las estimaciones indican que la tasa de desempleo en 2023 será del 15 %. En concreto, el sector del *fitness* tradicional ha experimentado un duro golpe que ha resultado en el incremento del número de profesionales del sector en búsqueda de empleo.
- ▶ **Aumento del IPC (índice de precios al consumo) en 2021:** la tasa de variación anual del IPC ha aumentado significativamente en 2021 debido al aumento de los precios vinculados a la energía. No obstante, se espera que tal efecto sea transitorio, volviendo a disminuir en 2022 (Bankinter, 2021). Tal subida reduce el poder de consumo de la población española.
- ▶ **Aumento de la demanda de servicios de *fitness online*:** en general, las empresas con servicio virtual se vieron menos afectadas que el resto por la pandemia de COVID-19 (Rutgers y otros, 2020). Así, mientras que la demanda de los servicios de *fitness* presenciales se redujo en 2020, la de los servicios *online* se disparó y en 2021 se mantiene estable debido a las medidas impuestas por el Gobierno y las Comunidades Autónomas en España (Palco23, 2021b).
- ▶ **Aumento de la oferta de servicios de *fitness online*:** al igual que la demanda, la oferta de servicios de *fitness online* se disparó en el país en 2020 (Rutgers y otros, 2020) con, incluso, cadenas de gimnasios presenciales que comenzaron a impartir clases en directo a través de Zoom®. Dado que la impartición de formación virtual se ha democratizado en los últimos años, la entrada de competidores al mercado es relativamente fácil.

Dimensión social

- ▶ **Nuevos patrones de comportamiento como consecuencia de la pandemia:** el comportamiento de una parte de la población española no solo ha cambiado debido a las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno estatal y los gobiernos autonómicos, sino también por la responsabilidad individual para protegerse frente al virus. Entre los nuevos patrones de comportamiento destacan el aumento del tiempo medio de conexión a internet, el rechazo a reunirse en espacios cerrados y la implantación del teletrabajo, que permite a las personas pasar más tiempo en sus hogares. Como consecuencia de esta «nueva normalidad», han aumentado el consumo de productos y servicios a través de internet y el tiempo que las personas pasan en sus hogares (Rutgers y otros, 2020).
- ▶ **Aumento del uso de las redes sociales:** el aumento del tiempo medio de conexión a internet no solo se ha traducido en un aumento de las compras *online*, sino también en un mayor uso de las redes sociales por parte de la población (Herrera Torres y otros, 2020). Para responder a esta oportunidad, buena parte de las empresas del sector han aumentado su presencia en redes sociales (Brindusa, Cozzolino y Lacuesta, 2020).
- ▶ **Aumento del interés por la pérdida de peso:** tras el confinamiento, más de la mitad de los jóvenes españoles de 16 a 30 años ha ganado peso durante la pandemia (SEEDO, 2021). Como consecuencia, la pérdida de peso ligada al ejercicio es la tendencia más importante en materia de deporte en España (Thompson, 2021).
- ▶ **Los consumidores están cada vez más informados:** gracias al desarrollo de los motores de búsqueda y a la evolución de internet, los usuarios de internet tienen acceso a reseñas de consumidores y son capaces de comparar las prestaciones de las empresas competidoras entre sí. De hecho, se estima que el 88 % de los consumidores consulta reseñas de otros usuarios antes de tomar una decisión de compra (PuroMarketing, 2020). Por tanto, es primordial cuidar el posicionamiento de la marca en internet y diseñar una estrategia de comunicación adecuada.

Dimensión tecnológica

- ▶ **Democratización del acceso a internet:** en 2020, más del 95 % de los hogares en España tenía acceso a internet (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Además, con la coyuntura provocada por la pandemia de COVID-19, se ha incrementado el tiempo medio de conexión a internet (Herrera Torres y otros, 2020).
- ▶ **Mejora continua de herramientas de posicionamiento en internet:** en la actualidad, con tal cantidad de población que busca productos en internet, es imprescindible garantizar un buen posicionamiento de la marca y de la empresa en internet por medio de técnicas de SEO y SEM.
- ▶ **Mejora de la experiencia de los usuarios en internet:** el continuo desarrollo de los dispositivos y los protocolos en internet optimiza la experiencia de los usuarios en la red. Por ejemplo, en la actualidad se puede acceder a internet a través de una gran variedad de dispositivos y la seguridad de las transacciones por internet ha mejorado. También se han implementado diferentes métodos de pago *online* (como el pago con tarjeta o a través de PayPal o Apple Pay, por ejemplo).
- ▶ **Profesionales cualificados en materia de desarrollo y experiencia del cliente:** gracias al fomento de la formación profesional y los estudios universitarios relacionados con la informática y el desarrollo de aplicaciones, en España existe una amplia red de profesionales —y de empresas— de este ámbito.

Dimensión medioambiental

- ▶ **Gestión de residuos peligrosos y no peligrosos en oficinas:** es preciso cumplir con las normativas de gestión de residuos tanto a nivel estatal como autonómico. De conformidad con la legislación aplicable, la empresa, como productora de residuos en la oficina, debe encargarse del tratamiento de los residuos generados o subcontratar tal servicio (Gobierno de España, 2021).
- ▶ **Estrategia MADRID 360:** el Ayuntamiento de Madrid ha elaborado una serie de iniciativas para cumplir con los objetivos de la Unión Europea relativos a la calidad del aire. Así, en los próximos años, en la capital de la Comunidad Autónoma donde se ubicará la empresa, se fomentará el uso del transporte público y se limitará el uso de los vehículos más contaminantes. También se está ejecutando la reforma del «nudo norte» para descongestionar el tráfico del norte de la ciudad y se planea soterrar los

carriles de parte de la A-5 para reducir la contaminación del área (Madrid.es, 2019). Con todo, parece que la periferia de la Comunidad Autónoma de Madrid será un entorno clave para ubicar las oficinas de la empresa, puesto que: i) las comunicaciones serán más sencillas; y ii) se limitará la movilidad de ciertos vehículos en la capital.

Dimensión legal

- ▶ **Anteproyecto de la Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes:** en julio de 2021, el Consejo de Ministros aprobó un Anteproyecto de Ley para mejorar el ecosistema de las *startups*. Así, el impuesto de sociedades de tales empresas se reducirá hasta el 15 % durante cuatro años como máximo y se elevará la base máxima de deducción de inversiones a 100 000 € anuales y el tipo de deducción hasta el 40 %. También se ampliará el período en que las empresas serán consideradas como «de reciente creación» hasta cinco años (o siete en algunos sectores). También se prevé agilizar los trámites para el cese de actividad de este tipo de empresas (Presidencia del Gobierno de España, 2021).
- ▶ **Uso económico del suelo urbano:** los usos del suelo destinados a la actividad económica se clasifican en: i) industrias y almacenes; ii) comercio; y iii) usos terciarios. La prestación de servicios y las oficinas deben prestarse en zonas con licencia para uso terciario (ConceptosJurídicos.com, 2021).
- ▶ **Ley oficial de protección de datos (LOPD):** en 2018 entró en vigor en España el nuevo marco legal que regula la protección de datos. En el caso de los negocios *online*, el cumplimiento de la normativa es fundamental para el tratamiento de los datos de los clientes, entre otros (Siglo XXI, 2021).
- ▶ **Ley de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico (LSSI):** en 2002 entró en vigor esta ley para regularizar distintos aspectos del comercio electrónico, como la información que debe estar disponible en la página web, la información relativa a la gestión de contratos por vía electrónica, las comunicaciones comerciales, etc. (Barcos, 2020). Todo ello debe ser tenido en cuenta para los negocios *online* de nueva creación.

Los elementos enumerados deben ser tomados en consideración para diseñar el plan de negocio y la estrategia a largo plazo.

Anexo D. Análisis de los recursos y las capacidades

El análisis de los recursos y las capacidades de la empresa es útil para visionar las características internas de las empresas, que son únicas y, por tanto, capaces de crear ventajas competitivas (Guerras y Navas, 2016).

Tabla 22. Recursos y capacidades de la empresa

TIPO		DEFINICIÓN
RECURSOS	Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Oficina: precio competitivo en la Comunidad Autónoma de Madrid ▶ Equipos electrónicos: ordenadores portátiles, instalación Wi-Fi, smartphones ▶ Mobiliario de oficina: mesas, sillas, muebles de almacenamiento, bidón de agua, electrodomésticos de cocina, aseos, etc.
	Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inversión inicial: 170 000 €
	Recursos organizativos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procesos y procedimientos: registro y actualización periódica de los procesos y los procedimientos clave ▶ Manual de identidad corporativa: identidad visual, normas de comunicación con clientes y proveedores, etc. ▶ Manual de bienvenida para proveedores: información sobre la misión, la visión y los valores de la empresa, datos útiles para proveedores, etc. ▶ Manual de bienvenida para nuevas incorporaciones: información sobre la misión, la visión y los valores de la empresa, normas de la oficina, etc.
	Recursos de posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redes de cooperación: departamento dedicado a la búsqueda y a la relación con proveedores ▶ Marca y reputación: estrategia de fuerte posicionamiento en redes sociales ▶ Información de clientes: datos proporcionados por las preferencias y el comportamiento de los usuarios en el portal ▶ Información del mercado: investigación continua sobre las tendencias y las novedades del sector
	Recursos legales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión de contratos: laborales y mercantiles
CAPACIDADES	Capacidades funcionales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Experiencia en la gestión y el control de proyectos: conocimiento de diferentes metodologías (PMP®, Prince2®, etc.) ▶ Experiencia en control de calidad: implantación de procedimientos de gestión de incidencias y no conformidades ▶ Proveedores especializados: sectores deportivo, audiovisual, etc.
	Capacidades culturales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cultura empresarial: centrada en la mejora de la productividad y los servicios ofrecidos ▶ Equipo multidisciplinar: trabajo conjunto de expertos de cada área ▶ Enfoque centrado en el cliente: prioridad de responder a las necesidades de los clientes actuales y el público objetivo

Fuente: elaboración propia

Anexo E. Presupuesto anual de marketing desglosado

Tabla 23. Presupuesto de marketing desglosado (año 1)

CONCEPTO	PRECIO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Hootsuite Team	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	109 €	1.308 €
Google Ads (incl. YouTube Ads)	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Facebook Ads	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Instagram Ads	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Anuncios radio	6.000 €	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €	0 €	0 €	0 €	12.000 €
													TOTAL	27.708 €

Fuente: elaboración propia

Anexo F. Cálculos intermedios de las amortizaciones

Tabla 24. Cálculos intermedios de las amortizaciones

TOTAL AMORT. ACTIVO NC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos informáticos	3.600,00 €	4.500,00 €	5.400,00 €
Programas informáticos	3.000,00 €	6.000,00 €	9.000,00 €
Mobiliario	2.500,00 €	2.800,00 €	3.100,00 €
Total	9.100,00 €	13.300,00 €	17.500,00 €

DOTACIÓN AMORTIZACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos informáticos	-	900,00 €	1.080,00 €
Programas informáticos	-	1.200,00 €	1.800,00 €
Mobiliario	-	280,00 €	310,00 €
Total	-	2.380,00 €	3.190,00 €

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos informáticos	-	900,00 €	1.980,00 €
Programas informáticos	-	1.200,00 €	3.000,00 €
Mobiliario	-	280,00 €	590,00 €
Total	-	2.380,00 €	5.570,00 €

Fuente: elaboración propia

Anexo G. Proyección de la cuenta de resultados a cinco años

Tabla 25. Proyección de la cuenta de resultados a cinco años

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PROY. AÑO 4	PROY. AÑO 5
Ventas	127.669,00 €	172.006,00 €	221.056,00 €	265.267,20 €	318.320,64 €
Costes de externalización	32.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.875,00 €	9.056,25 €
Gastos de marketing	27.708,00 €	27.708,00 €	27.708,00 €	29.093,40 €	30.548,07 €
Margen	67.461,00 €	136.798,00 €	185.848,00 €	228.298,80 €	278.716,32 €
Gastos de personal	84.000,00 €	109.000,00 €	134.000,00 €	134.000,00 €	134.000,00 €
Alquileres	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Otros gastos	11.950,00 €	5.050,00 €	5.050,00 €	5.302,50 €	5.567,63 €
EBITDA	-40.489,00 €	10.748,00 €	34.798,00 €	76.996,30 €	127.148,70 €
Amortizaciones	2.380,00 €	3.190,00 €	3.190,00 €	3.190,00 €	3.190,00 €
EBIT	-42.869,00 €	7.558,00 €	31.608,00 €	73.806,30 €	123.958,70 €
Gastos financieros	6.000,00 €	4.967,01 €	3.856,55 €	2.662,80 €	1.379,52 €
BAI	-48.869,00 €	2.590,99 €	27.751,45 €	71.143,50 €	122.579,18 €
Impuesto sobre beneficios	-	647,75 €	6.937,86 €	17.785,88 €	30.644,79 €
Resultado	-48.869,00 €	1.943,24 €	20.813,59 €	53.357,63 €	91.934,38 €

Fuente: elaboración propia

Para la proyección de la cuenta de resultados, se han tomado en consideración los siguientes supuestos a partir del año 4:

- ▶ Las ventas aumentan un 20 % constante.
- ▶ Los gastos aumentan un 5 % constante.
- ▶ No se contratan más personas
- ▶ El alquiler se mantiene constante.
- ▶ No se compran más equipos o mobiliario.
- ▶ El impuesto sobre los beneficios continúa siendo de un 25 %.

Índice de siglas y acrónimos

B

B2C: Business to Customer

BAI: resultado antes de impuestos

C

CEO: Chief Executive Officer

COVID-19: enfermedad provocada por el coronavirus

CRM: Customer Relationship Management

D

DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

DUE: Documento Único Electrónico

E

EBIT: resultado antes de intereses e impuestos

EBITDA: resultado antes de intereses, depreciaciones, amortizaciones e impuestos

ERTE: expediente de regulación temporal de empleo

G

GAP: glúteos, abdominales y piernas

H

HIIT: High Intensity Interval Training

I

IPC: índice de precios al consumo

IRPF: impuesto sobre la renta de las personas físicas

L

LOPD: Ley oficial de protección de datos

LSSI: Ley de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico

P

PESTEL: (dimensiones) políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales

PVP: precio de venta al público

PYMEs: pequeñas y medianas empresas

R

ROE: return on equity

ROI: return on investment

S

SA: sociedad anónima

SEEDO: Sociedad Española de Obesidad

SEM: Search Engine Marketing

SEO: Search Engine Optimization

SL: sociedad limitada

SLU: sociedad limitada unipersonal

SLNE: sociedad limitada nueva empresa