



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

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

Transformación Digital en el sector del ejercicio y la nutrición: Un nuevo modelo de negocio.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Yolanda Anta Alonso, Ángela Lozano Sánchez y Jorge Serrato Velasco
Tipo de trabajo:	Transformación Digital
Modalidad (Individual/Grupal)	Grupal
Director/a:	Esmeralda Giraldo Casado
Fecha:	29/07/2021

Organización de trabajo en equipo y mecanismos de coordinación.

Para la coordinación y realización del TFE hemos dispuesto un responsable por tarea, que sea el encargado de supervisar la correcta elaboración de cada apartado, pero sin dejar de lado la metodología del trabajo en equipo, aprovechando así las sinergias para la generación de ideas y colaboración de todos los integrantes del grupo en los diferentes apartados del TFE.

La estructuración, por tanto, de las responsabilidades de supervisión de tareas quedaría estructurada del siguiente modo:

Epígrafe	Alumno responsable	Objetivos perseguidos
Introducción.	Todos, responsable Jorge Serrato.	Descripción del proyecto para el desarrollo del TFE y planteamiento de los objetivos generales. Elaboración del primer borrador de la introducción.
Análisis del nivel de madurez digital.	Todos, responsable Yolanda Anta.	Análisis y comparativa de la madurez digital en el sector, competencia y organización.
Análisis de las tendencias	Todos, responsable Ángela Lozano.	Definición de la matriz de tendencias para analizar cómo éstas influyen en el futuro del sector.
Análisis estratégico y Canvas de la propuesta de valor.	Todos, responsable Jorge Serrato.	Revisión de las opciones de transformación digital. Definición del canvas de la propuesta de valor.
Presentación del nuevo Modelo de Negocio Digital.	Todos, responsable Yolanda Anta.	Presentación del prototipo. Medir el impacto del proyecto en la empresa.
Conclusiones, limitaciones y prospectiva.	Todos, responsable Ángela Lozano.	Exposición de conclusiones, análisis de viabilidad económica, análisis de riesgos, limitaciones y planes de contingencia.
Referencias.	Todos.	Detallar las fuentes de donde hemos obtenido información y basado nuestro trabajo.

Detallando los mecanismos y herramientas para la realización del TFE, a lo largo del mismo, se utilizarán:

- Reuniones virtuales a través de la aplicación Teams.
- Recursos de Office 365.
- Google forms.
- Grupo de WhatsApp.

Resumen

La idea principal de este Trabajo de Fin de Estudios (en adelante, TFE) se centra en el estudio de la transformación digital de un centro deportivo concreto, Fit4Fun como nombre ficticio, basándonos en los datos de un establecimiento real. En el entorno cambiante y complejo en el que vivimos, la transformación digital se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de los centros deportivos y su maximización de la propuesta de valor hacia potenciales clientes. Como consecuencia del cambio en los hábitos de consumo y la revolución tecnológica a la que nos enfrentamos, se estudia la viabilidad de un nuevo modelo de negocio, a partir de la transformación digital del mismo, mediante el desarrollo e implementación de mejoras en su aplicación para smartphones, con el fin de satisfacer la demanda de los usuarios en cuanto a deporte y nutrición, y, por otro lado, aumentar los beneficios de la empresa mediante una nueva fuente de ingresos.

Palabras clave: fitness, nutrición, App, vida saludable, plan personalizado

Abstract

The main idea of this End of Studies Project (hereinafter, TFE) focuses on the study of the digital transformation of a specific sports centre, Fit4Fun as a fictitious name, based on the data of a real establishment. In the changing and complex environment in which we live, digital transformation has become a necessity for the survival of sports centres and their maximization of the value proposition towards potential clients. As a consequence of the change in consumption habits and the technological revolution we are facing, the viability of a new business model is studied, based on its digital transformation, through the development and implementation of improvements in its smartphone app, in order to meet customer demand in terms of sport and nutrition, and, on the other hand, increase the profits of the company through a new source of income.

Keywords: fitness, nutrition, App, healthy life, personalized plan

Índice de contenidos

Índice de acrónimos	8
1. Introducción.....	9
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	9
1.2. Objetivos del TFE	9
1.3. Elementos innovadores del proyecto.....	10
2. Análisis del nivel de madurez digital	12
2.1. Madurez Digital en España	13
2.2. Madurez Digital en el sector del fitness y la nutrición	18
2.3. Madurez Digital en Fit4Fun.....	20
2.3.1. Madurez digital en los procesos estratégicos	22
2.3.2. Madurez digital en los procesos clave.....	23
3. Análisis de las Tendencias	25
4. Análisis estratégico y Canvas de la propuesta de valor	29
5. Nuevo Modelo De Negocio Digital.....	41
5.1. Briefing del prototipo.....	42
5.2. Validación del prototipo	45
5.3. Informe de validación del prototipo.....	48
5.4. One pager.....	53
6. Conclusiones.....	57
7. Limitaciones y Prospectiva	59
7.1. Limitaciones	59
7.2. Prospectiva.....	60
Referencias bibliográficas.....	62
Anexo 1: Cuestionario experimentos de viabilidad.....	65

Índice de figuras

Figura 1. Motivos considerados de no llevar una vida sana.....	14
Figura 2. Motivos considerados de llevar una vida sana.....	14
Figura 3. Índice DESI, clasificación 2020.....	17
Figura 4. Uso de Apps en los centros deportivos.....	18
Figura 5. Interés a lo largo del tiempo.....	19
Figura 6. Interés por subregión.....	20
Figura 7. Madurez digital de Fit4Fun según el Modelo de Madurez del MIT.....	24
Figura 8. Mapa de empatía.....	31
Figura 9. Customer Journey.....	36
Figura 10. Canvas de la propuesta de valor.....	40
Figura 11. Briefing del prototipo.....	43
Figura 12. Prototipo de App4Fit.....	44
Figura 13. Encuestados que realizan deporte de forma habitual.....	50
Figura 14. Tipo de deporte practicado por los encuestados.....	50
Figura 15. Días a la semana que los encuestados hacen deporte.....	51
Figura 16. Encuestados que consideran aspectos nutricionales.....	52
Figura 17. Motivaciones para llevar una vida saludable.....	52
Figura 18. One pager.....	55

Índice de tablas

Tabla 1. Uso de Apps para el cuidado de la salud	15
Tabla 2. Uso de Apps según la generación	16
Tabla 3. Matriz de tendencias	26
Tabla 4. Mapa de contexto	29
Tabla 5. Plantilla de experimento: Encuesta sobre las funcionalidades de App4Fit.....	46
Tabla 6. Plantilla de experimento: Turco Mecánico sobre la interfaz de App4Fit.....	47
Tabla 7. Informe de validación del prototipo.....	49
Tabla 8. Retorno de la inversión.....	57

Índice de acrónimos

App: Aplicación

DESI: Índice de Economía y Sociedad Digitales

FNEID: Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas

GPS: Sistema de Posicionamiento Global (por sus siglas en inglés)

HIIT: Entrenamiento con Intervalos de Alta Intensidad (por sus siglas en inglés)

IA: Inteligencia Artificial

IoT: Internet de las Cosas (por sus siglas en inglés)

RRSS: Redes Sociales

SEO: Optimización de Motores de búsqueda (por sus siglas en inglés)

TD: Transformación Digital

TFE: Trabajo Fin de Estudios

TRX: Entrenamiento en Suspensión (por sus siglas en inglés)

UE: Unión Europea

VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (por sus siglas en inglés)

1. Introducción

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

Este TFE consiste en la creación de un modelo de transformación digital para un centro deportivo concreto, de aquí en adelante Fit4Fun como nombre ficticio, basándonos en datos de un centro deportivo real, donde vamos a diseñar una mejora de la aplicación móvil actual.

Este proyecto resulta de gran interés gracias al desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías que existen actualmente en la sociedad en situaciones del día a día de sus usuarios. A consecuencia de la presente pandemia del Covid-19, el mundo se ha digitalizado aún más y las tendencias de consumo han variado por el crecimiento exponencial del canal digital, por lo que es de vital importancia estar interconectados, y los cambios en la demanda de nuevos productos y servicios orientados a la incorporación de hábitos saludables. Igualmente, a consecuencia de la nueva era digital que estamos viviendo, el uso del teléfono móvil nos ha llevado a acostumbrarnos a la inmediatez, convirtiendo nuestros smartphones en un elemento imprescindible y cada vez más presente en rutinas.

Nos encontramos ante una población que progresivamente se siente más preocupada por llevar un estilo de vida saludable. Es por ello, que cada vez son más las personas que se interesan por la calidad de su alimentación y la optimización de sus entrenamientos, que ha llevado al auge de aplicaciones móviles centradas en realizar un seguimiento sobre su salud y su actividad física.

El cambio en los hábitos de consumo de los usuarios y la revolución tecnológica a la que nos enfrentamos, han conllevado a la elección de este proyecto de transformación digital de una empresa, el cual tiene como pilar fundamental la adaptación de una aplicación móvil para que cubra las nuevas necesidades del mercado mediante la suscripción a una serie de servicios premium, monetizando de este modo el desarrollo tecnológico y planteando un nuevo modelo de negocio.

1.2. Objetivos del TFE

El presente TFE tiene como primer objetivo analizar la viabilidad del nuevo modelo de negocio planteado anteriormente. Para ello, vamos a desarrollar el prototipo de la App propuesta, en

el que se incluyan los nuevos servicios ofertados y evaluar su viabilidad económica en el mercado mediante la realización de una serie de experimentos que nos va a permitir conocer la acogida que pueda llegar a tener en nuestro mercado objetivo y el impacto en los resultados de la empresa.

Una vez confirmada dicha viabilidad, teniendo claro el segmento del mercado al que nos queremos dirigir y qué demandas que actualmente no están satisfechas, y vamos a cubrir, abordamos el objetivo general del proyecto empresarial, que consiste en el diseño de un nuevo modelo de negocio para un centro deportivo mediante la monetización de una nueva línea de negocio basada en el tratamiento de datos.

Para alcanzar este objetivo general del TFE, se han fijado una serie de objetivos específicos, que son los siguientes:

- I. Realizar una revisión del concepto de transformación digital según la literatura existente.
- II. Estudiar el impacto de las nuevas tecnologías en el mercado del deporte y la nutrición.
- III. Examinar las nuevas tendencias del mercado en relación con las demandas no satisfechas de los clientes actuales y posibles clientes potenciales.
- IV. Valorar los factores externos e internos que afectan en la actualidad al sector del *fitness* y con ello analizar y rentabilizar las nuevas posibilidades del mercado.
- V. Aplicar una serie de instrumentos para definir el nuevo modelo de negocio, como son el mapa de contexto, el mapa de empatía, el customer journey, y el canvas de la propuesta de valor.
- VI. Desarrollar un nuevo modelo de negocio, que genere un impacto positivo en los resultados económicos de la empresa, basándonos en todos los datos obtenidos y analizados en los puntos anteriores.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

Actualmente, son muchas las aplicaciones que hay disponibles para hacer ejercicio con tu smartphone: Strava, Runtastic y Freeletics son algunas de ellas. Estas aplicaciones han revolucionado no solo el sector del *fitness*, sino que además son atractivas para otros

consumidores puesto que también aportan valor a aquellos usuarios interesados simplemente en llevar un registro de su día a día con la finalidad de tener una vida sana.

Además, la necesidad de compartir las actividades que realizamos en la era de las redes sociales (en adelante, RRSS) es otro de los motivos por los que dichas aplicaciones se han posicionado entre el top de descargas de todo el catálogo de aplicaciones móviles disponibles. Sin embargo, la gran mayoría de las aplicaciones tecnológicas del mercado se caracterizan principalmente por llevar a cabo una monitorización y un seguimiento de las actividades físicas, deportivas y los entrenamientos realizados, contando además con tutoriales y consejos y dando al usuario la oportunidad de publicar los resultados en las redes sociales, presentando su variación o valor diferencial en la interfaz que ofrecen al usuario o en la conectividad con otros dispositivos como relojes *GPS*, pulsómetros o pulseras de actividad.

Del mismo modo y debido a la preocupación por seguir una alimentación saludable, considerada por varios expertos como una de las grandes tendencias en consumo actual, las empresas del sector alimentario han puesto en marcha diferentes campañas para fomentar el consumo de alimentos de origen natural y no procesados, a través de varias estrategias como las etiquetas limpias o la guía Nutriscore, creando aun así discrepancias en su credibilidad.

Por otro lado, y centrándonos en el entorno digital, han surgido, al igual que con las aplicaciones de monitorización de la actividad, varias aplicaciones móviles basadas en ofrecer facilidades a los consumidores en la elección de sus menús según los alimentos con los que dispongas en casa, como Noodle, con la finalidad de evitar el desperdicio, y otro tipo de aplicaciones que ayudan a conocer si un alimento es procesado o no, como Nukkula o MyRealFood, o incluso Apps que permiten elaborar dietas como Nootric o Noom. Todas ellas incluyendo servicios premium de pago por su suscripción que las han llevado a convertirse en negocios digitales.

No obstante, pese a las positivas funcionalidades de estas aplicaciones, se ha identificado una carencia en cuanto a la relación entre la nutrición y el deporte entre las aplicaciones disponibles actualmente en el mercado, siendo la combinación de ambas un hecho necesario para conseguir llevar una vida saludable completa. Es por ello, que este estudio se centra en la búsqueda del desarrollo de una nueva aplicación que incorpore ambos servicios con una

relación y coordinación lógica entre ellos y aportando por tanto un valor diferencial entre las aplicaciones ya asentadas en el mercado.

Mediante la mejora y el desarrollo de la aplicación móvil actual de un centro deportivo, a través de la aplicación de nuevas tecnologías, queremos conseguir que el usuario tenga la oportunidad de disponer de planes nutricionales estándar para completar las funcionalidades actuales de la aplicación disponible del centro deportivo, en la que se consigue llevar un registro de la actividad física y otras opciones como la inscripción a las clases, reservas y seguimiento de clases online.

Además, tras la transformación digital, podrá contar con un plan de suscripción premium de pago que le ofrecerá servicios adicionales como planes de ejercicio diseñados en base a sus hábitos y desarrollando su plan nutricional personalizado y ajustado según los registros de actividad física que haya realizado, además de descuentos en alimentación y promociones especiales en productos entre otros.

Como punto extra a este desarrollo y siendo un elemento que distinga esta transformación digital de una simple aplicación de registro del ejercicio y estilo de vida saludable, proponemos una sección en la que, una vez elaborado el plan nutricional y desde la misma interfaz, se pueda acceder a la compra de los diferentes productos necesarios para la elaboración del menú establecido. Este último desarrollo se basa en una colaboración por un acuerdo *win-win* con diferentes cadenas de supermercados que supone un servicio novedoso al conjunto de la aplicación móvil, además de la monetización de éste mediante el cobro de comisiones por venta realizada a través de dicha aplicación.

2. Análisis del nivel de madurez digital

Para poder profundizar en el nivel de madurez digital en el que se encuentra la sociedad española y más concretamente en el centro deportivo elegido, debemos primeramente realizar una revisión del concepto de transformación digital.

El MIT (Massachusetts Institute of Technology, 2017) define la Transformación Digital como “la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital”.

Por su parte, los autores Khin y Ho (2019), consideran que la transformación digital es “lo que permite a las empresas utilizar el impacto de las tecnologías digitales para crear nuevo valor, donde la digitalización no es un fin, sino es un acelerador de la transformación de las organizaciones”.

Por tanto, tomando como referencia las definiciones anteriores, vemos como el objetivo de la TD no es otro que adaptarse al usuario en esta nueva era digital. Esto a su vez, conlleva aplicar las capacidades digitales que la empresa posea e integrarlas en todas sus áreas para mejorar su eficiencia y el valor que aporta al cliente, todo ello con el fin de descubrir nuevas oportunidades de generar ingresos. Aunque si bien es cierto, este término va de la mano de otro, que es la digitalización.

La consultora Gartner define por su parte la digitalización como el “uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio y entregar nuevas oportunidades de generación de valor e ingreso” (Centro de Innovación, 2021). Sin embargo, debemos hacer hincapié en ambos conceptos, ya que, a pesar de su unión, son a su vez elementos completamente diferentes. La digitalización nos conduce hacia los contenidos digitales y hacia el negocio digital, componentes que necesita la TD. Pero la transformación digital, lleva consigo el desarrollo de un nuevo modelo de negocio para la empresa, ambas respaldadas a su vez por tecnologías clave como la computación en la nube, el *machine learning*, el internet de las cosas (en adelante, IoT), las plataformas móviles y la inteligencia artificial (en adelante, IA) entre otras.

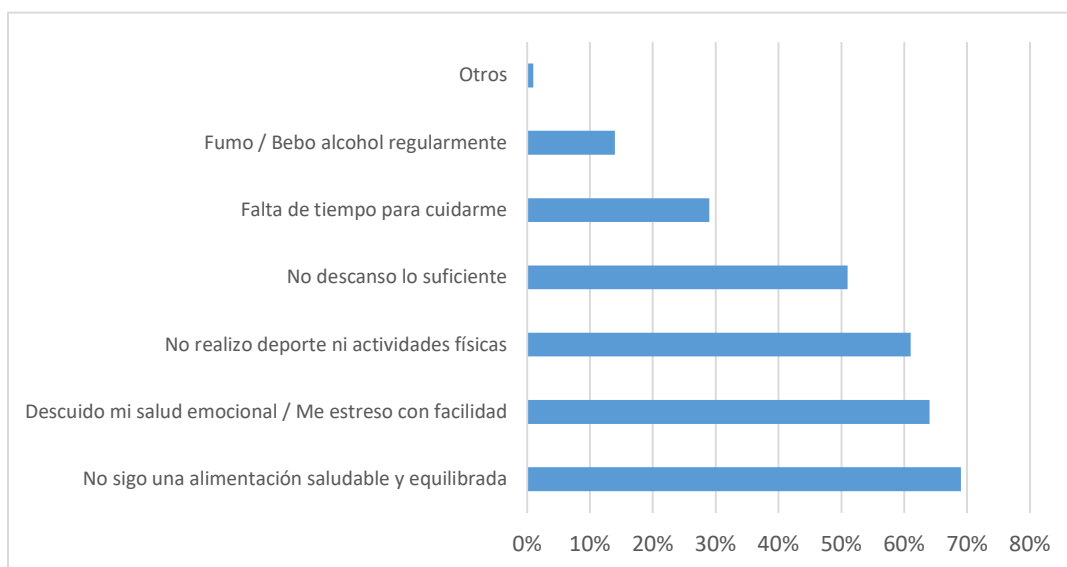
2.1. Madurez Digital en España

Tal y como nos indica el Estudio sobre Salud y Estilo de Vida elaborado por Aegon, el 69,4% de la población española considera que la salud es el primer pilar de la felicidad. Además, el 67,5% afirma sentirse muy preocupado por el aspecto físico. Sin embargo, el informe sobre la inactividad física y el sedentarismo en la población adulta española afirma que casi tres cuartos de la población no realizan ejercicio, lo cual provoca unas 52.000 muertes al año y un grave problema de obesidad para la sociedad.

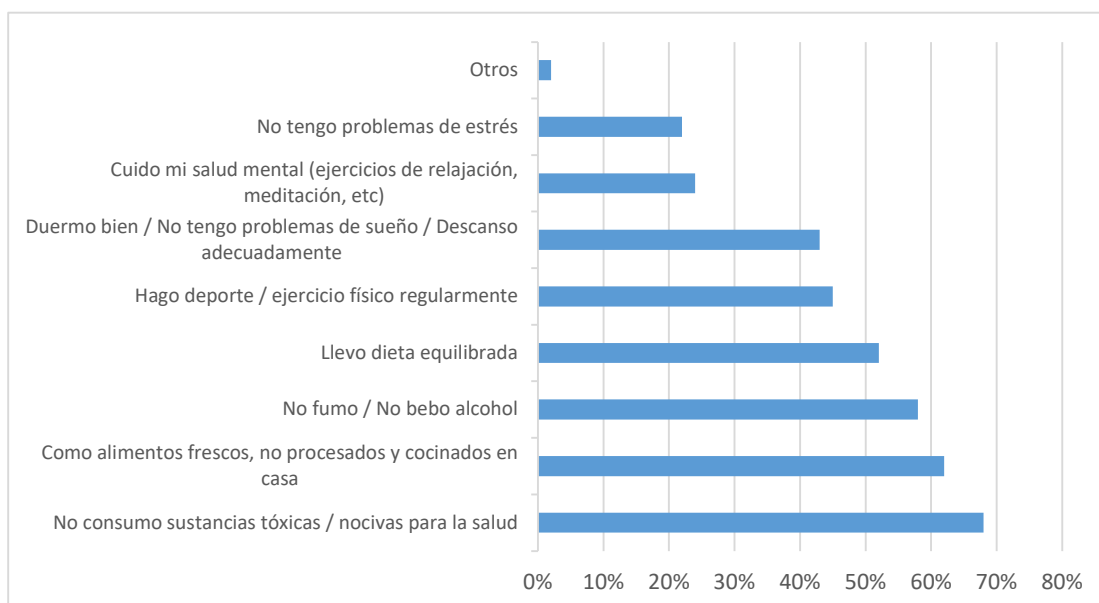
A pesar de esta estadística tan alarmante, el citado estudio sobre Salud y Estilo de Vida en España refleja a su vez datos muy positivos en torno al peso de la preocupación por la buena alimentación. Sobre la muestra encuestada, el 75% valora que su alimentación es saludable

gracias al consumo diario de frutas y verduras, siendo además los platos caseros lo que les ayuda a mantener una dieta sana y equilibrada.

Según la Figura 1 y Figura 2, se puede observar que la alimentación y la actividad física son valorados como los pilares más importantes por los encuestados a la hora de considerar si llevan una vida sana o no.



*Figura 1. Motivos considerados de no llevar una vida sana
(Aegon, 2020)*



*Figura 2. Motivos considerados de llevar una vida sana
(Aegon, 2020)*

Del mismo modo, si tomamos como referencia el mencionado estudio sobre Salud y Estilo de Vida, cabe destacar que el uso de aplicaciones móviles para llevar un seguimiento sobre el

ejercicio físico y la alimentación sigue en aumento. Este éxito se debe al uso y desarrollo de las nuevas tecnologías que existen en la actualidad, y que, a causa de la presente pandemia, ha digitalizado aún más el consumo de bienes y servicios.

La Tabla 1 nos muestra una evolución entre el año 2019 y 2020 de cómo los usuarios utilizan los dispositivos móviles en su día a día.

Tabla 1. Uso de Apps para el cuidado de la salud

Usos de App	2020	2019	Diferencia porcentual
Controlar pasos	65,00%	57,00%	14,04%
Practicar deporte	47,00%	52,60%	-10,65%
Controlar sus constantes vitales	35,00%	38,50%	-9,09%
Controlar su alimentación	43,00%	26,30%	63,50%
Control del sueño	30,00%	26,30%	14,07%
Controlar el azúcar	NA	5,00%	NA
Controlar el ciclo menstrual	20,00%	NA	NA
Realizar ejercicios de mindfulness y relajación	15,00%	NA	NA
Control sanitario	14,00%	NA	NA
Otros	4,00%	3,00%	33,33%

Fuente: III Estudio de salud y vida (Aegon, 2020)

Una de las principales conclusiones que podemos obtener de la Tabla 1 es que, el uso principal de dispositivos móviles está relacionado con la actividad física y el deporte. Los usuarios los utilizan por tanto para la monitorización de pasos, práctica deportiva y control de constantes vitales.

Sin embargo, cabe destacar que a pesar de que practicar deporte esté considerado como uno de los usos esenciales, su utilización se ha visto reducida en el año 2020. Esta disminución está altamente relacionada con la pandemia del Covid-19 que estamos viviendo y que ha afectado a la población española notoriamente en sus vidas, ya que, a consecuencia de las restricciones y el confinamiento, la mayor parte de los usuarios no ha podido continuar con sus rutinas deportivas.

Por otro lado, debemos resaltar el uso de Apps móviles para llevar un control sobre la alimentación, ya que tal y como las cifras nos revelan, su utilización se ha visto incrementada de manera exponencial en este último año. Según el estudio, el uso de éstas se debe a que los

usuarios buscan recetas saludables e información sobre alimentos. Esto a su vez, está relacionado con la preocupación de la sociedad por llevar una vida más sana y con el aumento de personas que padecen intolerancias alimentarias.

Igualmente, la utilización de estas aplicaciones está relacionada a su vez con el tipo de generación al que pertenece la población. Como se observa en la Tabla 2, aquellas generaciones que son más tecnológicas son por tanto las que hacen un mayor uso de estos dispositivos.

Tabla 2. Uso de Apps según la generación

Generación	2020
Gen Z	28,20%
Millennials	29,40%
Gen X	20,60%
Baby Boomers	17,20%

Fuente: III Estudio de salud y vida (Aegon, 2020)

Como se observa, los millennials (entre 26 y 38 años) y la generación Z (de 18 a 25 años) son el sector poblacional que más utilizan sus smartphones en su día a día para este tipo de actividades. Para todo deportista millennial, es imprescindible disponer de una App que esté enfocada en el ejercicio y que, además, monitoree sus rutinas, calorías, pasos y su rendimiento en general.

Por otra parte, y centrándonos en el uso generalizado de las nuevas tecnologías, si atendemos al Índice de Economía y Sociedad Digitales (DESI) que mide el rendimiento y la evolución de los países pertenecientes a la Unión Europea (UE) en cuanto a competitividad digital, nos revela, según los datos del Gobierno, que España se encuentra por encima de la media europea, con puntuaciones desiguales en varios de los marcadores. En la Figura 3 se puede observar esta información.

De acuerdo con la página web de los datos del Gobierno de España, el Índice DESI se lleva a cabo en base a 5 indicadores, que son los siguientes: conectividad, capital humano, uso de servicios de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

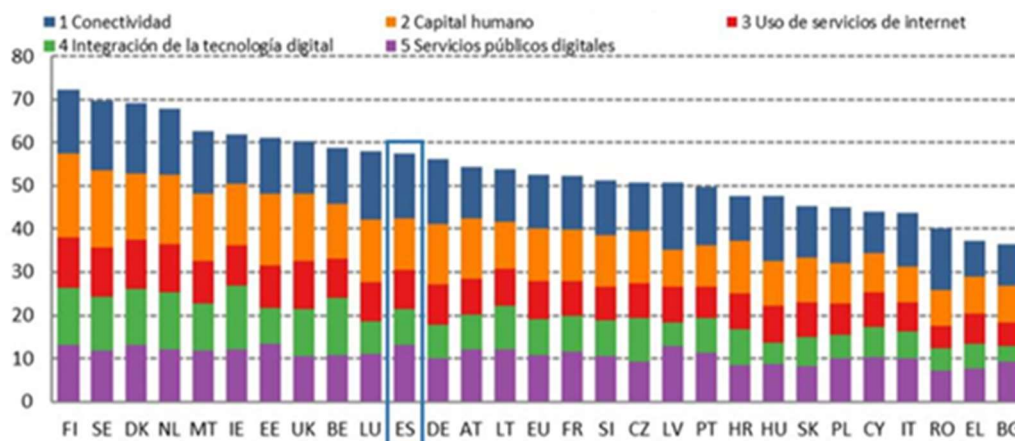


Figura 3. Índice DESI, clasificación 2020

(<https://datos.gob.es>)

De entre todos estos marcadores, donde nuestro país destaca en mayor medida es en servicios públicos digitales, situándose en segundo lugar a nivel europeo gracias a la estrategia digital llevada en toda la administración central. A su vez, destacamos por encima de la media en la disponibilidad y uso de servicios de administración electrónica y, además, en el uso de los servicios de internet ya que cada vez son más las personas que consumen contenidos multimedia.

En cuanto al marcador de conectividad, nos sitúa en un quinto puesto lo cual se debe a la buena constitución de redes de alta velocidad. Sin embargo, estas buenas cifras no se mantienen para el indicador de capital humano ya que un 43% de la población entre 16 y 74 años todavía carece de competencias digitales.

Si atendemos a la integración de la tecnología digital, España se sitúa en línea con la media europea. En este sentido, cabe decir que las compañías pertenecientes al tejido empresarial español están aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales gracias al uso de sistemas de intercambio de información electrónica. Cabe destacar como impulsores de esta transición digital que estamos viviendo, la ciberseguridad, la IA y la industria 4.0.

Del mismo modo, el Estudio del Índice de Madurez Digital de las empresas españolas realizado por el INCIPY nos revela que las empresas han conseguido adaptarse de manera eficaz a la nueva situación derivada de la pandemia del Covid-19. En este sentido, han sabido orientarse

hacia un negocio digital e incorporando nuevas prácticas de transformación digital como el teletrabajo, aunque solo un 15% de las empresas han implementado un plan de TD.

2.2. Madurez Digital en el sector del fitness y la nutrición

Según el estudio realizado en junio de 2019 por BDO sobre el mercado del *fitness* en España, ha habido un incremento por parte de la sociedad hacia un comportamiento más saludable. Esto se debe a que la población ya no acude a un centro deportivo con el fin de adelgazar o ponerse en forma, sino que también lo hace por motivos médicos, como por ejemplo para tratar dolencias físicas o problemas derivados del estilo de vida, y, además, se preocupa por llevar una alimentación sana.

El estudio llevado a cabo por LifeFitness sobre el mercado del *fitness* en España en 2018, indica que nuestro país está posicionado como el quinto mercado del fitness más importante a nivel europeo en cuanto a volumen de ingresos. Aunque la transformación digital de los centros deportivos no resulta ser tan favorable, ya que, según este estudio, el 74% de los gimnasios no está preparado tecnológicamente para sus socios. Además, cuatro de cada diez no cuentan con una aplicación móvil para la gestión del centro.

En base a la encuesta realizada, se puede observar en la Figura 4 cómo gestionan los centros sus Apps.



Figura 4. Uso de Apps en los centros deportivos
(LifeFitness)

Claramente se puede contemplar como todavía existe un gran número de centros que no cuentan con una aplicación para smartphones. A su vez, vemos como hay muchos que disponen de una App, pero su gestión y desarrollo no es eficiente y podrían sacar más provecho incorporando un mayor contenido y otros servicios adicionales.

Aunque si bien es cierto, debemos hacer hincapié en la situación actual que está atravesando la industria del *fitness* tras el impacto que ha tenido el Covid-19 en este sector. Como indica la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) se prevén pérdidas de hasta 1.246 millones de euros, lo cual implica que cada centro asumirá de media un 53% menos de facturación con respecto al año anterior.

Las restricciones a la movilidad y el confinamiento han generado un aumento en las cancelaciones de las suscripciones, poniendo por tanto en riesgo la supervivencia de esta gran industria. Los pocos que han conseguido mantenerse ha sido gracias al uso de Apps y a su integración para ofrecer servicios en línea. Es por ello, que el *fitness online* ha experimentado un gran estallido durante estos meses de pandemia.

Si bien la actividad física continúa siendo una preferencia para los consumidores, es la forma en la que lo practican lo que ha cambiado. El 25% de los usuarios que más comprometidos están, hacen uso de sus aplicaciones de *fitness* y salud más de diez veces a la semana (Naldaiz, 2020).

Por otro lado, en base a los datos obtenidos de Google Trends, en la Figura 5 se aprecia como en los últimos 12 meses se ha incrementado la búsqueda web del término “vida saludable” por parte de la población española, lo cual nos hace reflexionar sobre el gran interés que tiene la sociedad actualmente sobre este estilo.



Figura 5. Interés a lo largo del tiempo
(Google Trends)

Del mismo modo, cabe decir que aparecen también en buscadores como principales consultas relacionadas con este concepto, otras terminologías como “hábitos de vida saludable” y “estilo de vida saludable”. Igualmente, si hacemos un análisis de estos datos a nivel comunidad autónoma, en la Figura 6 se observa como La Rioja, Galicia y Murcia son las regiones que presentan un mayor interés hacia este término.



Figura 6. Interés por subregión
(Google Trends)

2.3. Madurez Digital en Fit4Fun

Fit4Fun es una empresa española fundada en 2011 en Barcelona que se ha extendido desde entonces en España y Portugal tras la adquisición de las acciones de la empresa líder de gimnasios en el país vecino. Desde sus orígenes, ha ido ampliando su cartera de centros deportivos hasta disponer de un total de 54 gimnasios en España y haciendo un total de 98

centros en 2021 en la Península Ibérica, suponiendo un crecimiento en el último año en número de centros en un 7%.

Actualmente, cuenta con más de 800 empleados distribuidos en los diversos centros y su plan a largo plazo es aumentar el número de centros y mantenerse como líder en el sector del *fitness* en la Península y conseguir con ello en 2022 alcanzar los 250.000 socios. Es por ello por lo que, en los últimos años, su estrategia se haya centrado en la absorción y fusión con diferentes sucursales que hagan crecer su número de centros abiertos y de inscritos.

Con la presente situación del Covid-19 la empresa ha tenido que modificar sus procesos para adaptarse a la normativa aplicable y, a su vez, aprovecharse de los beneficios de las nuevas tecnologías para seguir ofreciendo servicios de valor a sus clientes y, de este modo, poder sobrepasar la criticidad del entorno. Para ello, ha desarrollado su página web de manera que el cliente potencial pueda resolver todas sus dudas del mismo modo que si acudiese al centro para hacer una primera toma de contacto, y que además le permita valorar y posicionar los servicios ofrecidos frente a la competencia sin necesidad de un contacto directo y, sobre todo aprovechando la inversión de su desarrollo, permitiendo dedicar tiempo a procesos que supongan mayores rentabilidades a la empresa.

Por otro lado, la empresa dispone de un blog de manera que las tecnologías SEO consigan posicionar a la empresa en los buscadores por encima de la competencia y, de este modo atraer leads a rentabilizar.

Cabe mencionar que, uno de los hechos que ha marcado la diferencia tanto en innovación con relación a la experiencia del cliente es el desarrollo de la App para dispositivos móviles, adaptando y aprovechando las funcionalidades de ésta para continuar dando servicios a los clientes durante el confinamiento a través *Fit4Fun Home* con clases online, rutinas personalizadas, retos, etc., de manera que se consigue así mantener una tasa de clientes considerable. Por otro lado, la App dispone de otras funcionalidades que permiten adaptarse a la normativa Covid-19 para la continuidad de las actividades, con opciones de reserva de clases colectivas con aforos reducidos, reserva de horas de la sala de musculación a través de un acceso con un código QR unipersonal, seguir planes de entrenamiento predefinidos y poder interconectar datos con otras aplicaciones asociadas a dispositivos de medición de datos biométricos y de actividad y, por tanto, seguir los progresos desde la App.

Desde el punto de vista de la experiencia del cliente, Fit4Fun desarrolla una serie de procesos en los que su digitalización es un punto clave en la experiencia del consumidor. Se pueden diferenciar los siguientes tipos de procesos en la empresa:

2.3.1. Madurez digital en los procesos estratégicos

Como se ha comentado con anterioridad, el objetivo actual de Fit4Fun es la ampliación del número de centros deportivos en la Península. Es por ello por lo que la estrategia de la empresa se haya centrado en la adquisición de cadenas y otros centros que compartan los valores de la marca, y, por tanto, que la empresa haga uso de las nuevas tecnologías para automatizar y mejorar sus procesos estratégicos. Forman parte de este grupo procesos legales, comerciales y de marketing y gestión de la calidad entre otros.

La influencia de la normativa Covid-19 ha hecho que Fit4Fun haya tenido que adaptar sus procesos para que se cumplan rigurosamente las medidas de seguridad tanto en las oficinas centrales como en los centros deportivos. La aplicación de esta normativa en las oficinas ha llevado a implementar mejoras a través de las nuevas tecnologías para favorecer el teletrabajo.

Del mismo modo, y de manera más visible, la empresa ha desarrollado su App móvil para, por un lado, ofrecer servicios que favorezcan a la retención de los socios a través de recursos para ejercitarse desde casa con ejercicios exclusivos grabados o seguimiento de la rutina de clases grabadas disponible únicamente para socios y, por otro lado, controlar el aforo de sus clases presenciales tras la apertura de los centros siendo ésta uno de los procesos que más ha variado y por el que la empresa ha aprovechado la tecnología para su automatización.

Con la inclusión del sistema de reservas de sala en la App, Fit4Fun ha pasado a tener un sistema de reservas más ágil y, sobre todo, conseguir obtener beneficio de ello. El cliente puede entrar en la App 24 horas antes a la clase para reservar su plaza en dicha actividad y aplica el mismo funcionamiento para la reserva de horario para asistir a la sala de musculación principal. Por otro lado, obtiene una monetización de este desarrollo mediante su servicio de suscripción premium por el que, el cliente puede disfrutar entre otras funcionalidades de la reserva de las actividades con una semana, un beneficio económico de la adaptación de sus necesidades para no incurrir en ilegalidades.

Además, esta funcionalidad de reserva para controlar los aforos tanto en sala como para actividades dirigidas, que podríamos considerar incluso dentro de los procesos clave de la empresa se pasa a considerar parte de la estrategia de la misma puesto que ha forzado a que los procesos de marketing y comunicación varíen, centrando las campañas en comunicar y transmitir tanto al cliente actual como al potencial el cumplimiento de la normativa de control de aforos.

Para realizar estas campañas de comunicación, Fit4Fun utiliza principalmente medios digitales, estando presente para ello en RRSS, su blog y su página web, pudiendo por tanto analizar el efecto de dichas campañas consiguiendo mejorar las mismas adaptándolo a los comportamientos de su público potencial.

2.3.2. Madurez digital en los procesos clave

Se incluyen dentro de este apartado todos aquellos procesos que aporten un valor al cliente de manera directa o indirecta y que apoyen por tanto a la satisfacción de estos.

Dentro del centro deportivo podemos detectar cómo la experiencia del cliente se ve afectada por la implementación de servicios tecnológicos.

A partir de un código QR, el cliente accede al gimnasio quedando registrado su acceso y controlando el aforo mediante el sistema de reserva previa comentado en el apartado anterior. Esta aplicación de la tecnología permite dejar una ventana abierta al seguimiento de los datos de acceso de los clientes asiduos y no tan asiduos y, de ese modo, brinda la capacidad de aplicar campañas de marketing adaptadas a cada grupo.

Una vez el cliente ha accedido al centro, la digitalización se queda a un lado y entra en juego el trato del personal del centro para que la experiencia de éste quede en un buen nivel. Es en los procesos en los que se produce el contacto directo y presencial con el cliente ya en el centro en los que la empresa tiene un mayor campo de desarrollo en la digitalización y transformación digital de la empresa para adaptarse a los servicios ofrecidos por la competencia.

Teniendo en cuenta todos los detalles anteriormente mencionados y aplicando la teoría del Mapa de la Madurez Digital de MIT, podemos encuadrar a Fit4Fun (véase Figura 7) como una empresa seguidora de la moda digital en la que se han implantado aplicaciones digitales que

actualmente son imprescindibles para crear valor en el cliente, pero gran parte de ellas actualmente no lo hacen.

Como se indicaba con anterioridad, la empresa utiliza sistemas tecnológicos para realizar un seguimiento de la asistencia de los clientes al centro que se puede explotar para tareas de marketing. Además, existe una colaboración con el cliente directo a través de servicios de comunicación en RRSS y el blog principal de la empresa, que facilita la recopilación de los datos conseguidos a través de leads para mejorar las campañas de marketing y conseguir una alta tasa de retención. Aun así, la empresa tiene un amplio camino por recorrer en la transformación digital teniendo en cuenta la capacidad del sector.

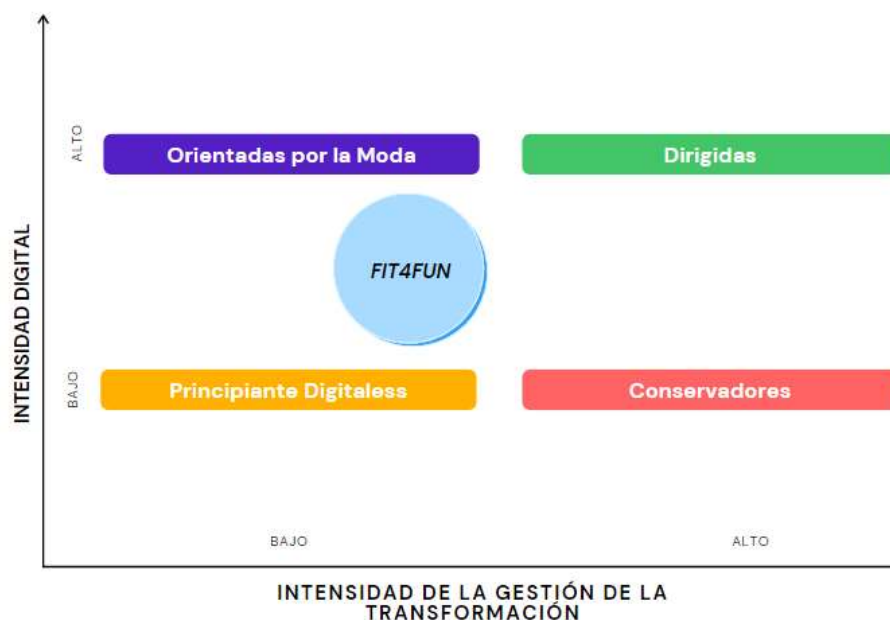


Figura 7. Madurez digital de Fit4Fun según el Modelo de Madurez del MIT
(elaboración propia)

Si comparamos los análisis de madurez digital de España y, por otro lado, del sector de *fitness* y la nutrición con la posición en este aspecto en el que se encuentra Fit4Fun, vemos como el desarrollo de su App móvil le ha hecho posicionarse entre los líderes en digitalización del sector, aun así, cuenta con un amplio camino por recorrer en términos de mejora de los servicios presenciales y virtuales.

Por un lado, las nuevas tendencias del sector en el que se encuadra la empresa y, el surgimiento y la adaptación de las nuevas tecnologías de Inteligencia Artificial y Big Data hacen

que los centros deportivos sean capaces de ofrecer valor a sus clientes con servicios extra y sobre todo le dan la capacidad de personalizar la experiencia, campo en el que Fit4Fun no ha desarrollado todavía ninguna mejora.

3. Análisis de las Tendencias

Teniendo en cuenta datos y previsiones de las tendencias futuras de los mercados a abarcar y, por otro lado, los modelos de conducta de los principales clientes potenciales y grupos de interés desde la organización tanto del centro deportivo como para los líderes del proyecto de transformación digital se simplifica la tarea de localizar los puntos en los que se es capaz de aportar un valor añadido y diferencial al resto de App deportivas del sector, además de perseguir la posición de líder en un sector con todavía un largo camino en el que innovar teniendo en cuenta la capacidad de anticiparse a las tendencias futuras.

En este caso en particular y puesto que el proyecto se centra en dos sectores muy diferentes entre sí como son el mundo del deporte y, por otra parte, la nutrición y salud alimentaria, se han diferenciado en la matiz de tendencias, Tabla 3, por un lado aquellos aspectos relacionados con el sector del *fitness* en color azul y, por otro lado, en color naranja las tendencias y aspectos relacionados con el sector de la alimentación y la nutrición, con la finalidad de tener un análisis visual de las tendencias que afectan al nuevo modelo de negocio.

En referencia a las casillas con fondo blanco son aquellos puntos en los que ambos sectores confluyen y que marcan la diferencia y que, por tanto, aportan valor a este proyecto de manera única y no solo a cada uno de los sectores por separado.

Tabla 3. Matriz de tendencias

	ASPECTOS		
	PASADO	ACTUAL	EMERGENTE
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad deportiva en modalidad presencial, con maquinaria rudimentaria. - Ropa y calzado deportivo confeccionado con materiales básicos. - No existe medición de parámetros, por lo que la evolución del rendimiento no es tan eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de hacer ejercicio de forma virtual. - Monitorización de la actividad deportiva mediante dispositivos conectados, medición de resultados. - Participación en eventos deportivos virtuales a causa del Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del IoT en el calzado para recoger y registrar datos sobre la actividad física, desarrollo de tejidos inteligentes. - Aplicación de IA y Big Data para generar cambios en los modelos de negocio y las relaciones con los clientes. - Previsión 2024¹: venta de más de 500 millones de wearables para medir distintas variables deportivas y de salud.
	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de nutrición y dietética como una especialidad médica, con citas y revisiones presenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apps con recomendaciones en alimentación. - Acceso a servicios de nutrición de forma virtual, con seguimiento <i>online</i>. - Acceso a gran variedad de comida con un clic. - Suplementos alimenticios para optimizar rendimiento y recuperación tras práctica deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos productivos y de conservación que mejoran las propiedades y durabilidad de la comida y aplicación de IA para estimar su vida útil. - Test de ADN para personalizar los alimentos según las características genéticas.
NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> - Formato presencial y poca variedad en su oferta de actividades, material poco atractivo y con foco en un perfil de cliente cercano al culturismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negocio mucho más diversificado, nuevas modalidades deportivas (<i>CrossFit</i>, <i>zumba</i>, <i>HIIT</i>, <i>TRX</i>). - Orientación a un público generalista. - Oferta de servicios de entrenamiento personal, como una nueva forma de ingresos. - Caída del 50% en facturación de centros deportivos en el año 2020 ² a causa del Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas presentes en el reto común de evitar y abordar el problema del sedentarismo. - Adaptación a nuevas circunstancias y demandas de los clientes, unificar experiencias deportivas presenciales y virtuales. - Servicios de entrenamiento personal, tanto en grupos como individuales en espacios verdes públicos.
	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de nutrición enfocados al alto rendimiento, usuario medio no está interesado. - Alimentos más naturales, no se recurre a: producción masiva, químicos y fertilizantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de “<i>coaching</i> nutricional”: tratar trastornos alimenticios y fomentar buena relación con la comida. - Creación de contenidos saludables, compartiendo recetas a través de sus páginas web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencia en responsabilidad y transparencia de la industria alimentaria ante el uso de nuevas tecnologías en alimentos. - Proliferación de restaurantes de comida saludable como valor diferencial en la experiencia del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> - Nicho de mercado específico, sin impacto en la sociedad y con niveles muy bajos de demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing: pilar para la propuesta de valor acorde a las necesidades de los distintos segmentos. - <i>Freelance</i> del entrenamiento personal y nutrición: contenido de calidad gratuito en RRSS para llegar a un 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en la experiencia del cliente, automatización de procesos, experiencia digital, RRSS y omnicanalidad. - Tratar de disminuir el sobrepeso en población: información de buenas prácticas en materia de salud (alimentación y deporte); segmento como un target interesante.

¹ Según el estudio de IT Digital Media Group (2019).

² Según un estudio elaborado por la consultora Palco 23 (2021).

		gran público y vender luego sus servicios personalizados.	- Diseñar procesos de TD donde exista equilibrio entre tradicional y digitalización, reto que supone gran esfuerzo a las empresas.
MERCADO	- Poca oferta y poca demanda de gimnasios.	- Numerosas Apps de entrenamiento: rutinas predefinidas en función de objetivos perseguidos. - Grandes cadenas adquieren gimnasios pequeños. - Reducción del 40% en negocio <i>fitness</i> presencial en el 2020 ³ a causa del Covid respecto tendencia al alza en últimos 5 años. - Disminución nº clubes deportivos de 4.520 en 2017 a 2.662 al final 2020. El nº de socios ha bajado de 5,2 millones a 3,09 millones en 2020 a causa del Covid ⁴ .	- Grandes cadenas de centros deportivos acaparán una mayor cuota de mercado. - Aparición centros deportivos minimalistas: atención clientes uno a uno, servicio personalizado, pero costes muy elevados. - Se prevé un crecimiento del negocio del <i>fitness</i> digital cercano al 33% anual, hasta alcanzar una facturación de 59.230 millones de dólares a nivel mundial en 2027 ⁵ .
	- Desconocimiento de servicios en dietética y nutrición; no demandado por público en general.	- Múltiples Apps sobre nutrición y elección inteligente de alimentos según calidad nutricional. - Nuevas empresas: Wetaca o Fitness Power Food, elaboran y envían menús semanales según gustos. - Globalización: acceso a alimentos a nivel mundial.	- Fabricación 3D para responder al desarrollo de alimentos para mercados globales y optimización de recursos.
	- Mercado de la salud muy segmentado. - Publicidad servicios entrenamiento personal y nutrición: compleja en profesionales autónomos.	- Servicios: alta demanda por parte población general. - Alta competencia en mercado <i>fitness</i> y nutrición.	- Demanda en continuo crecimiento. - Clientes más exigentes, servicios más completos. Se busca una experiencia holística. - Unificación total de nutrición, deporte y cuidados en general.
CULTURA	- La población asocia acudir a un gimnasio con estigmas negativos.	- Se lleva la práctica deportiva a extremos alejándose de lo saludable. Surgen nuevos trastornos asociados directamente con la imagen como la vigorexia.	- Deporte: parte fundamental del día a día para gran parte de la población. Se convierte en una actividad de ocio a compartir con nuestro entorno.
	- Opinión generalizada: "hacer dieta" es exclusivo de deportistas profesionales. - Poco frecuente comer fuera de casa; comida casera es la base de la dieta.	- Importancia aspecto físico como "marca personal". - Fuerte influencia personajes públicos y celebridades en cuanto a estética y estilos de vida. - Aparición trastornos alimenticios: mala relación con la comida por cuestiones estéticas. - Nuevos estilos alimentación: veganismo, <i>realfooding</i> , dieta paleo.	- Concienciación por la lucha contra el desperdicio y sostenibilidad alimentarios. - Tendencia a introducir en nuestros hábitos alimenticios nuevos alimentos y "súper alimentos" provenientes de lugares exóticos.
	- No existe una cultura enfocada en cuidar la salud.	- Población mucho más concienciada con la salud. - Compartir hábitos de vida saludable en RRSS: necesidad de aprobación por parte de los demás.	- Educación sobre límites saludables deporte y alimentación. Fomentando relación sana de ambos, eliminando trastornos psicológicos comunes en la actualidad.

³ Según datos presentados por la consultora Deloitte en colaboración con EuropeActive (Palco 23, 2021).

⁴ Según datos extraídos de Life Fitness Iberia (2019).

⁵ Según un reciente estudio de Allied Market Research (2020).

PERSONAS	- Imposibilidad de adquirir servicios deportivos: población con poder adquisitivo bajo.	- Clientes quieren variedad: combinar servicios digitales con una oferta presencial interesante y atractiva.	- Deportistas amateurs: tendencia a profesionalizar la actividad. Menor práctica deportiva con fines de ocio: rendimiento a nivel superior, asemejando rutinas a deportistas profesionales. - Población más independiente y sin cargas familiares, permite darse prioridad y dedicar tiempo a sus aficiones deportivas.
	- Población con una alimentación muy básica: recursos económicos escasos.	- Alergias e intolerancias alimenticias: dificultan alimentación equilibrada y controlada cada vez más presentes. - Sociedad más concienciada por la salud: niveles obesidad en máximos históricos en todas las edades.	- Estilo de vida frenético: población sin tiempo suficiente para llevar un control en alimentación. Abuso de comida rápida, servicios <i>delivery</i> por motivos laborales. - Aumento consumidores vegetarianos entre las generaciones jóvenes: preocupación por medioambiente.
	- Clientela escasa: salud, deporte y nutrición no son prioridades en la vida del consumidor medio. - Tasa baja formación cualificada: falta de información y desconocimiento sobre importancia y beneficios de una vida saludable. - Población: vida centrada en trabajo y familia, dejando en un segundo plano aspectos de ocio.	- RRSS: cultura de potenciación imagen personal, cuidado estético para llevar un estilo de vida saludable. - Gran información accesible sobre beneficios deporte y alimentación saludable. - “ <i>Influencers</i> ”: vida saludable con fines comerciales. - Mayor motivación y disposición a cambiar estilos de vida; salud y bienestar despiertan un mayor interés. - Sociedad polarizada: parte concienciada por su salud e imagen, y parte sedentaria y sin hábitos saludables.	- Para una parte de la población, la salud es un aspecto clave sobre el que giran otras actividades que pasan a un plano secundario.

Fuente: elaboración propia

4. Análisis estratégico y Canvas de la propuesta de valor

En primer lugar, se ha utilizado un mapa de contexto para enmarcar el proyecto de transformación digital analizando los bloques presentados en la Tabla 4.

Tabla 4. Mapa de contexto

STAKEHOLDERS	MOTORES DEL CAMBIO	COMPETENCIA
<p>-Los accionistas apoyan el plan de digitalización y transformación digital de la empresa.</p> <p>-Formación de los trabajadores para aumentar el nivel de calidad.</p> <p>-Clientes muy concienciados con el medioambiente y el uso de productos ecológicos.</p> <p>-Cumplimiento de normativas gubernamentales a nivel nacional.</p> <p>-Sociedad en general cada vez más interconectada, necesidad general de compartir experiencias en las redes.</p> <p>- Toma de decisiones por todos los grupos de interés basadas en el dato.</p>	<p>-La aparición de nuevas tecnologías como la realidad aumentada han favorecido al desarrollo de aplicaciones para smartphone.</p> <p>-Aplicación del IoT en el calzado para registrar el uso y la actividad física.</p> <p>-Introducción de la IA en el <i>Customer Experience</i> para centrarse en los deseos y necesidades del cliente en el futuro.</p> <p>-Incorporación del Big Data y <i>Machine Learning</i> para analizar el gran volumen de datos recogidos para establecer patrones de conducta.</p> <p>-La existencia y aplicación de nuevas tecnologías facilita la personalización de los servicios.</p> <p>-Cultura empresarial amigable con el medioambiente, y lucha por acabar con los efectos de la contaminación ambiental.</p> <p>-Cambio en la tendencia del entretenimiento.</p>	<p>-Alto riesgo de que la idea sea copiada por la competencia, ya que es un sector que está muy avanzado.</p> <p>-Para medir el rendimiento físico el principal competidor es Freeletics, ya que su App es compatible con todos los dispositivos y permite al usuario conectarse y compartir experiencias.</p>

EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	INCERTIDUMBRE	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Cancelación de eventos deportivos a consecuencia del Covid. -Las opciones actuales de ocio de los clientes han sido reducidas. -Clientes cada vez más exigentes con los aspectos técnicos de su calzado deportivo. -Sociedad cada vez más interconectada, con la “necesidad” de compartir en RRSS las actividades diarias. -Buscar motivación en retos deportivos “virtuales”. -Búsqueda de productos y servicios más digitalizados. -Quieren que la experiencia deportiva sea más satisfactoria a través de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inseguridad al no saber si se podrá volver a los centros deportivos y a participar en eventos masivos. -Dificultad para reunirse debido a las restricciones. -Las preferencias de los consumidores cambian cada vez más rápido. -Empresas cada vez más expuestas a entornos VUCA, lo cual supone grandes esfuerzos para adaptarse a ellos. -Alta inversión para el desarrollo de funciones adicionales de la App. -Situación económica en crisis, donde los clientes con pocos recursos son muy vulnerables a los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> -El <i>know-how</i> en la gestión del centro deportivo. -Personal altamente cualificado. -Servicios de calidad. -Empresa respetuosa con el medioambiente. -Prestigio a nivel nacional y con fuerte presencia en Portugal.

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar y con la finalidad de comprobar si nuestro proyecto de transformación digital encaja en el mercado y cubre las necesidades de los clientes potenciales, en la Figura 8, se ha elaborado un mapa de empatía como parte de la etapa del *Design Thinking*.

Con el mapa de empatía se coloca al cliente como centro del negocio poniéndonos en la piel del consumidor y, de esta manera profundizar en sus necesidades. Para su realización, se ha segmentado el mercado y, después se ha accedido a la mente del consumidor para encaminar la App hacia su futuro éxito en el mercado.

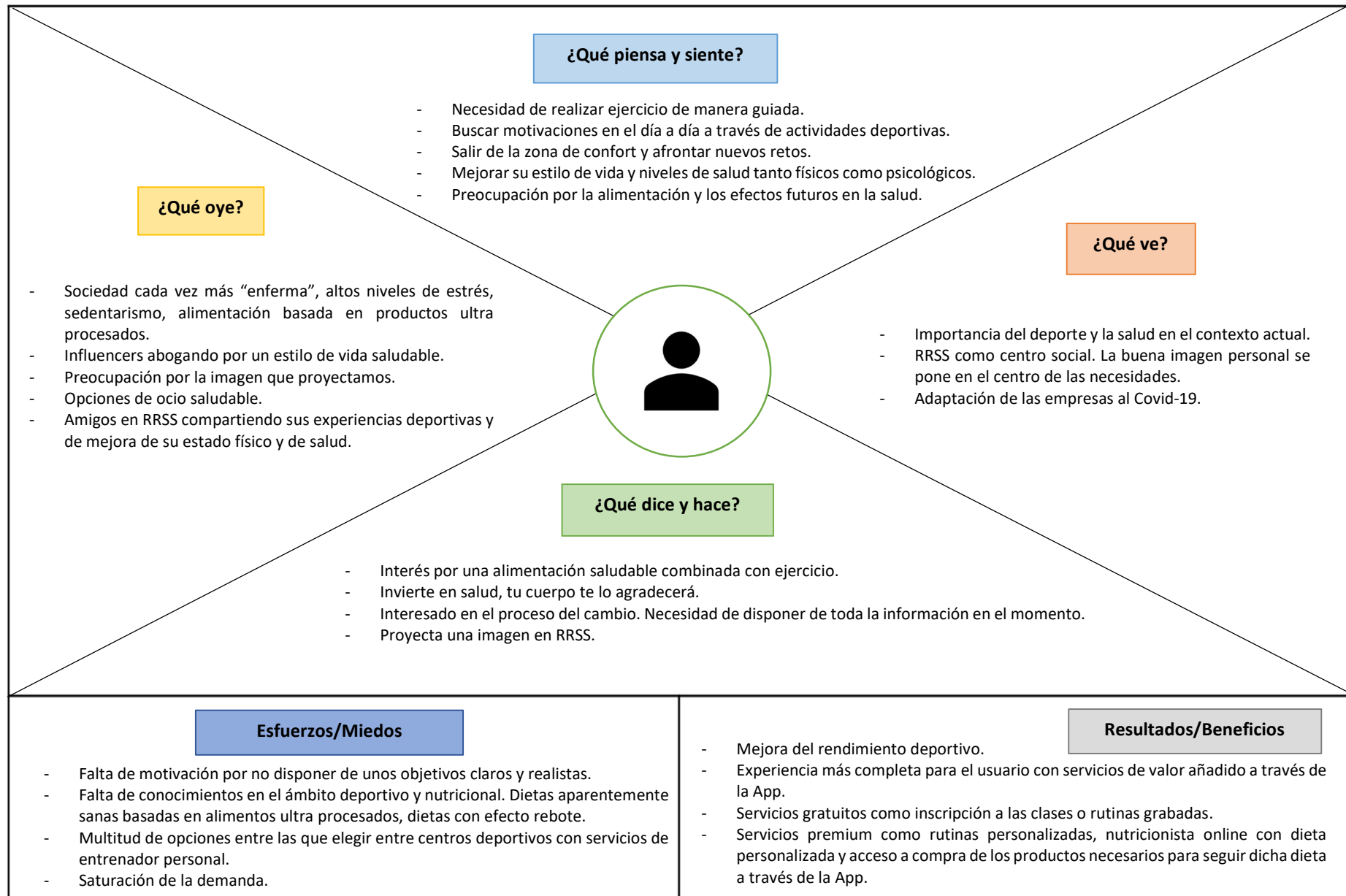


Figura 8. Mapa de empatía
 (elaboración propia)

Por otro lado, se ha elaborado un *Customer Journey* para plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro de nuestro servicio.

Se puede definir el *Customer Journey Map* como una herramienta que nos ayuda a analizar la experiencia de los clientes y que permite identificar oportunidades de negocio y puntos de mejora (Creixans, 2021). En base a esta definición, se puede afirmar que el mapa de experiencia del usuario es un proceso que se realiza desde que el cliente conoce nuestra marca hasta que decide comprarla y está tan satisfecho que no deja de recomendarla a otras personas, nos dice además lo que los clientes están tratando de hacer, los obstáculos a los que se enfrentan y cómo se sienten cada vez que interactúan con nuestra marca.

Igualmente, este mapa del usuario no solo ofrece una visión global de toda su experiencia, sino que también pone el foco en aquellos momentos que nos interesan de manera aislada, ayudándonos así a identificar los procesos que necesitan mejorarse; por ello, es una herramienta facilitadora de la innovación que ayuda a crear servicios nuevos (Creixans, 2021).

En este sentido, en la Figura 9 se ha hecho una representación ilustrada de las expectativas, experiencias y reflexiones que podrían tener nuestros clientes a lo largo de las diferentes etapas a las que se enfrenta mientras consume el servicio de nuestra App. Para su realización, se han seguido los pasos detallados a continuación:

1. Definir la experiencia a mapear.

El viaje del cliente empieza en el momento en el que reconoce su necesidad de cuidar y mejorar su salud mediante una dieta equilibrada y haciendo ejercicio hasta que encuentra la App de nuestro centro deportivo. A partir de ese punto, el cliente va atravesando por las distintas etapas hasta finalmente conseguir satisfacer sus deseos iniciales gracias a la App.

2. Identificar al público objetivo.

En la elaboración del viaje es fundamental identificar el perfil y las necesidades de nuestro público objetivo. Para ello, se han representado variables como sus necesidades, su estilo de vida, sus hábitos y los puntos de dolor.

3. Dividir las fases del viaje del cliente.

El cliente pasa por una serie de etapas durante su recorrido en nuestra App y que se detallan a continuación:

Fase 1: Antes de la compra.

- Descubrimiento: momento en el que los potenciales clientes se dan cuenta de que tienen la necesidad de mejorar su estado de salud mediante el ejercicio y una dieta equilibrada, y quieren cubrirla. Para ello, el cliente realiza una pequeña investigación sobre los centros deportivos que ofrecen estos servicios mediante búsqueda en internet y pregunta a familiares y amigos para que le recomienden.
- Consideración: una vez el cliente ha descubierto el gimnasio que ofrece los servicios que encajan con sus necesidades, comienza esta fase. El cliente ya sabe lo que quiere, por lo que valora las diferentes opciones del gimnasio y realiza una comparativa con otros centros en cuanto a precios, promociones y servicios ofertados entre otros.

En esta etapa, el cliente potencial se apoya en recomendaciones de familiares y amigos, y de otros usuarios que han publicado sus experiencias en RRSS.

Fase 2: Durante la compra.

- Compra: en esta etapa el cliente se plantea descargar nuestra App y suscribirse a los servicios ofrecidos por la misma. Para ello, evalúa su presupuesto y decide invertir en su salud.
- Servicio: el usuario observa las utilidades y prestaciones que le proporciona la App y reflexiona sobre los servicios que tiene a su disposición. A su vez, tiene inquietudes por saber si ha realizado una buena inversión y analiza su satisfacción en general y el valor que le proporciona la App para determinar así su experiencia con la misma.

Fase 3: Después de la compra.

- Retención: ahora que el cliente ya conoce nuestra App y los servicios que ofrecemos, debemos trabajar en la parte de fidelización y creación de valor

para conseguir que esté satisfecho por completo y que todas sus necesidades estén cubiertas correctamente.

Para lograr ese objetivo, se llevarán a cabo estrategias de fidelización como promociones, descuentos y servicios exclusivos.

- Recomendación: esta fase surge cuando el cliente tiene una experiencia positiva con la App, y es probable que la comparta con otras personas. Igualmente, si tiene una mala experiencia, también lo contará. En este caso, se hará una gestión proactiva atendiendo a todos los comentarios negativos e impulsando un programa de recomendación.

4. Conocer los puntos de contacto.

Identificar los momentos en los que el usuario interactúa con nuestra App durante el recorrido del mapa de experiencia. Estos puntos de contacto se detallan en las siguientes fases:

- Descubrimiento: búsqueda de información sobre la App.
- Investigación: búsqueda de críticas y comentarios sobre la experiencia de compra en la App y exploración sobre promociones.
- Adquisición: descarga de la aplicación en el smartphone, procesamiento de datos para el registro y confirmación de pago para la suscripción a un servicio más completo.
- Servicio: rutinas de ejercicio diarias, clases virtuales personalizadas, diseño de menús semanales en base a calorías consumidas, seguimiento en los planes nutricionales, opción disponible para hacer la cesta de la compra con productos de nuestros partners, promociones y descuentos.
- Retención: escuchar y entender las críticas y recomendaciones del usuario, planes de fidelización mediante programa de puntos y promociones especiales en el día de su cumpleaños.
- Recomendación: reseñas en internet y publicidad de boca en boca para describir sus experiencias en RRSS, familiares y amigos.

5. Determinar los canales de contacto.

Gestión adecuada de los canales online de los que dispone el cliente para entrar en contacto con nuestra App. En este caso, nuestro sitio web, la aplicación para móviles, RRSS, correo electrónico y teléfono; en los cuales se diseñan estrategias de comunicación para mejorar de manera continua la atención al cliente en los mismos.

A continuación, en la Figura 9 se muestra una representación del *Customer Journey Map*.

ETAPAS	ANTES		DURANTE			DESPUÉS
Momentos específicos	Intención de mejorar/comenzar una actividad física y una dieta equilibrada.	Consulta la oferta del centro deportivo y nutricionista (presencial/online).	Descarga de la app y suscripción.	Compras de productos a través de la app.	Seguimiento de rutina de ejercicio y dieta personalizada.	Seguimiento post-rutinas.
Hacer (acciones del usuario)	Decisión de cambio/mejora del estilo de vida.	Comparación de ofertas. Valorar inscripción combinada con App. Probar diferentes Apps. Buscar reviews.	Acceso a play store y descarga. Proceso de pago.	Lista de la compra guiada y recomendada.	Planifica entrenamientos y dieta. Marca objetivos. Práctica de la actividad física y seguimiento de dieta.	Revisión de datos. Compartir experiencias. Fijación de nuevos objetivos.
Pensar (voz del cliente en preguntas)	¿Mi vida es sedentaria? ¿Mi alimentación es adecuada? ¿Con la pandemia mis hábitos han cambiado?	Llevo mucho tiempo en casa, quiero salir a la calle. ¿En el gimnasio el riesgo de contagio es mayor? ¿Debería acudir a un centro dietético?	¿Cuál es mi presupuesto? ¿Necesito invertir en un servicio de calidad superior al que tengo? ¿Le voy a dar el uso suficiente?	¿Me es fácil localizar los productos? ¿Seré capaz de elaborar las recetas? ¿Ahorro en la lista de la compra?	¿Me gusta el servicio recibido? ¿Es necesaria una App? ¿Estoy viendo resultados?	¿Estoy planificando mi actividad y alimentación correctamente? ¿Tengo los resultados que quería? ¿Sigo necesitando la App en mi día a día?
Sentir (emoción)	No sentirse cómodo con su estado físico/salud.	Cambio de estilo de vida. Reflexión sobre la necesidad.	Ganas de empezar a ver resultados.	Fácilidad y rapidez a la hora de hacer la compra y los menús.	Cubrir necesidades sociales, psicológicas y saludables asociadas a la práctica deportiva y alimentación.	Sentirse realizado y motivado para continuar. Recomendar el servicio.
Experiencia del cliente y cómo la describiría él	"No me siento cómodo con mi estilo de vida". "Voy a mejorar mi condición física".	"Necesito un buen asesoramiento". "Quiero mejorar mi salud y estado físico".	"He hecho una buena inversión en mi salud". "Espero tener resultados".	"No necesito recorrerme todos los supermercados en busca de lo que necesito" "Desperdicio menos alimentos"	"Tengo buenas sensaciones realizando deporte y siguiendo una dieta equilibrada". "La App me ofrece servicios extra interesantes".	"Me siento motivado para continuar". "Ha sido una buena inversión, estoy obteniendo resultados".
Oportunidades: jerarquizadas por orden A, B o C	A- Cliente susceptible a invertir en deporte. B- El entorno apoya al deporte individual. C- Posibilidad de ofrecer una App atractiva y diferente con ventajas sobre la competencia.	A- Darnos a conocer. B- Hacerle llegar ofertas de mis productos y servicios. C- Posicionarse frente a la competencia.	A- Presentación de servicios de valor añadido de la App de pago. B- Monetización de datos. C- Generadores de motivación para dar valor al servicio.	A-Compras seguras a través de la app. B- Ahorro en tiempo y costes. C-.Acuerdos de partnership con comisiones.	A- Servicios con valor añadido durante el uso. B- Crear una comunidad para fomentar hábitos saludables. C- Obtención de datos útiles para su optimización y aplicación.	A- Publicitar servicios de terceros y obtener un % de sus beneficios. B- Uso de datos para elaborar patrones de conducta. C- Desarrollo de integraciones con otras App.

Figura 9. Customer Journey
(elaboración propia)

Finalmente, se ha tomado como referencia a los autores Osterwalder & Pigneur (2014) para la construcción del canvas de la propuesta de valor, sintetizando así todo el análisis realizado anteriormente; pero para ello, debemos primeramente hacer una revisión de este concepto según la literatura existente.

La propuesta de valor es el conjunto de razones con las que se convencerá al cliente para que se fije en el producto que ofreceremos, es decir, se basa en cómo ajustar nuestra oferta para así aumentar la demanda. Para ello, se crearán y se modificarán aspectos como nuestro servicio y su impacto en el cliente, el beneficio que generará y cómo se diferenciará con respecto a otros servicios (Betancourt, 2016).

Si tomamos como punto de referencia la definición anterior, se puede concluir que el canvas de la propuesta de valor es una estrategia para ofrecer nuestro servicio a un nicho específico de clientes; y que, por tanto, ese valor deberá atacar un problema o necesidad del cliente y crear un beneficio para el consumidor (Yun, 2020).

Según Betancourt (2016), el lienzo de propuesta de valor es una herramienta muy visual que nos permitirá definir nuestra propuesta de valor conectando así las necesidades y deseos del cliente con nuestra propuesta. Esta herramienta consta de dos partes, que son la observación y el diseño:

- La parte de observar se corresponde con el lado derecho del lienzo y se definirá el perfil del cliente. Para ello, se construirán las hipótesis basadas en el cliente, es decir, las necesidades que creemos que el cliente precisa.
- La parte de diseñar se corresponde con el lado izquierdo del lienzo y se elaborará el mapa de valor. En esta sección, se plasmarán las hipótesis de valor a partir de nuestro servicio y las hipótesis basadas en el cliente, es decir, el servicio que creemos que va a satisfacer las necesidades del cliente.

Para la elaboración del perfil del cliente, se han considerado los siguientes aspectos:

- a) Los trabajos del cliente: son las tareas que el cliente tiene que desarrollar en el entorno del problema y que intentará resolver al comprar nuestro servicio, considerando aquellos problemas, necesidades y motivaciones que harían que el consumidor

adquiriese nuestra App o las de la competencia. Para ello, se han utilizado variables como:

- El trabajo funcional, referido al trabajo específico que quiere hacer el cliente, como es hacer ejercicio y comer sano.
- El trabajo social, relacionado con las características y aspectos que el cliente quiere mostrar ante otras personas, como es mostrar felicidad y aparentar una vida más saludable.
- El trabajo personal o emocional, donde el cliente se quiere sentir de una determinada forma, como por ejemplo aumentar su bienestar y tener una mejor calidad de vida.

b) Las frustraciones del cliente: en este punto se han determinado las molestias del cliente antes, durante y después de haber realizado todas las tareas necesarias que ha llevado a cabo; considerando aquellos obstáculos que se le presentan y riesgos asociados a la incertidumbre. En este sentido se han considerado variables como:

- Resultados problemas, es decir, los aspectos no deseados pertenecientes a un servicio que pueden aparecer en la oferta del mercado.
- Obstáculos, considerando todas aquellas particularidades que dificultan la realización del trabajo del cliente.
- Riesgos potenciales, aludiendo a riesgos posibles durante la realización del trabajo o en el resultado de este.

c) Las alegrías del cliente: área donde se han indicado los beneficios que obtiene el cliente al adquirir nuestro servicio, clasificándolos de la siguiente manera:

- Mínimos: el servicio no cumple con su objetivo.
- Esperados: que van más allá de la mínima expectativa que se tiene.
- Deseados: no están necesariamente en el servicio, pero al cliente le gustaría que estuvieran incluidos.
- Inesperados: el servicio cuenta con características que el cliente no habría pensado que las desearía.

Si atendemos al lado de la propuesta de valor, se han analizado los siguientes aspectos para su elaboración:

- a) Aliviadores de frustraciones: en este apartado se ha relacionado nuestro servicio con las frustraciones del cliente, con el fin de determinar si nuestro servicio consigue solucionar los dolores del cliente.
- b) Creadores de alegrías: cómo nuestro servicio será un generador de valor para el cliente.
- c) Productos y servicios: para ello, como último punto para definir la propuesta de valor desglosando para ello cada uno de los aspectos que se ofrece en el servicio y que ayudarán a aliviar las frustraciones y generarán resultados positivos para el cliente.

A continuación, en la Figura 10 se muestra una representación del canvas de la propuesta de valor.

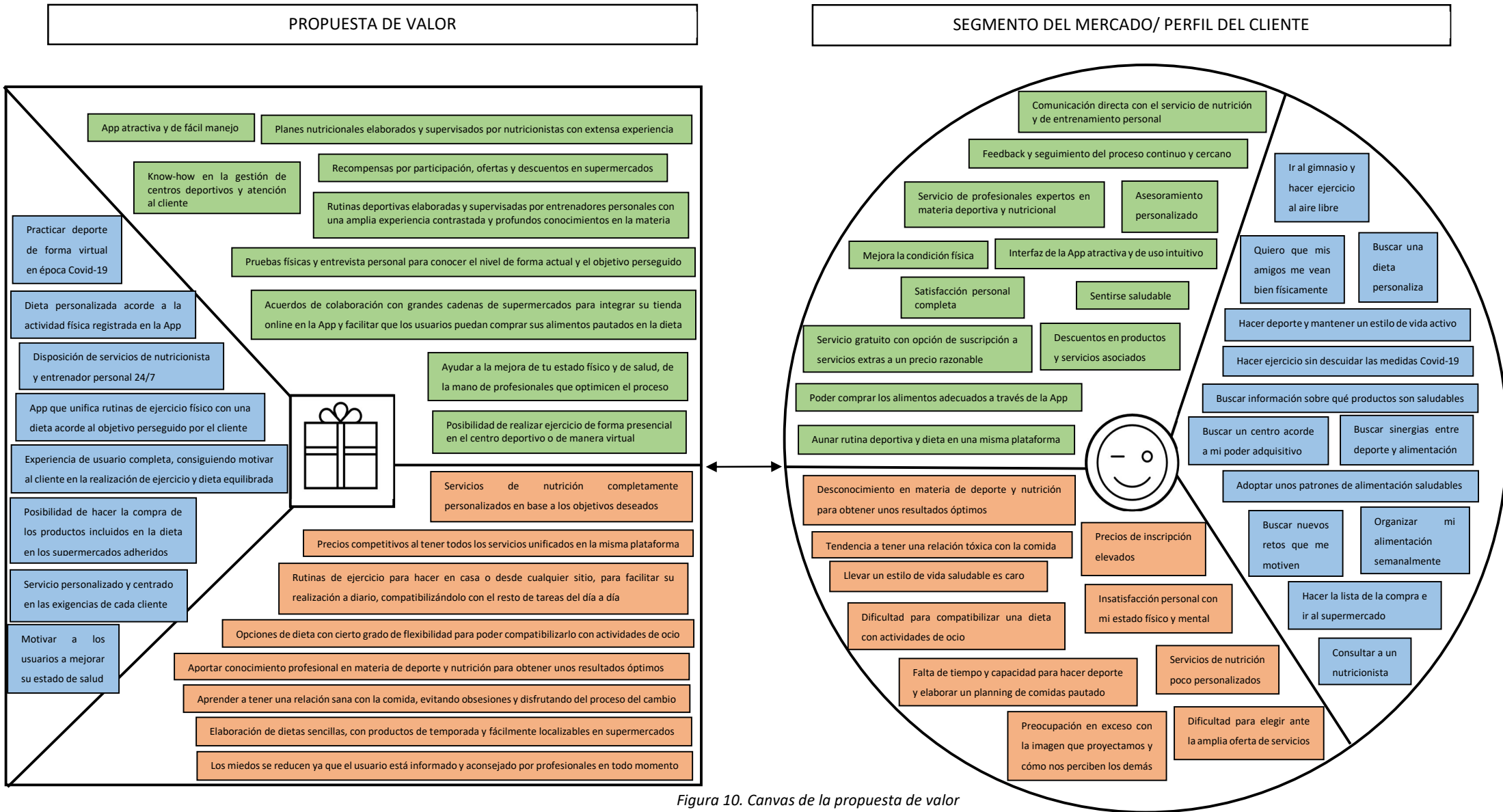


Figura 10. Canvas de la propuesta de valor
 (elaboración propia)

5. Nuevo Modelo De Negocio Digital

Tras el desarrollo de los apartados anteriormente descritos, en los que se ha realizado un análisis de los posibles puntos de contacto de los clientes durante el *Customer Journey* y del Canvas de la Propuesta de Valor, gracias a la cuál podemos determinar si las necesidades de los clientes potenciales son correctamente satisfechas por el servicio que pretendemos realizar, debemos ir un paso más allá a la hora de desarrollar nuestra propuesta.

Gracias a la diversificación del nuevo servicio como consecuencia del nuevo modelo de negocio, Fit4Fun, a través de su aplicación para smartphones App4Fit, consigue satisfacer las necesidades que están surgiendo en la sociedad actual, en el que un porcentaje cada vez mayor de la población siente una preocupación por mejorar su estado de salud, sus niveles de acondicionamiento físico, sus hábitos alimenticios y, en definitiva, un estilo de vida activo y saludable.

Por un lado, nos centramos en un segmento del mercado de personas que actualmente ya son clientes de nuestro centro deportivo, ofertándoles una propuesta de valor atractiva, con nuevos servicios y funcionalidades que les harán dar un salto de calidad en su actividad deportiva. Por otro lado, esta nueva línea de negocio también cubre las necesidades de posibles clientes potenciales que ya hacen deporte al aire libre o en otros centros deportivos o gimnasios, o incluso aquellos que llevan una vida sedentaria, pero quieren dar un cambio en este sentido.

A su vez, encontramos otros grupos de interés que pueden salir beneficiados de la Transformación Digital elaborada por Fit4Fun. En primer lugar, se pretende cerrar acuerdos de colaboración con grandes cadenas de supermercados cuyos productos de alimentación se pueden adquirir a través de una tienda online ubicada dentro de la App y en la que se pueda acceder a gran variedad de productos de diferentes marcas, e incluso comprar productos de supermercados distintos a la vez, recomendados a su vez por los profesionales encargados de la elaboración de la dieta de manera que todos los valores nutricionales sean tomados en cuenta y, por otro lado, el cliente encuentra la motivación para su adquisición y elimina pasos en el proceso de compra favoreciendo así a cumplir la dieta establecida y, por otra parte, favoreciendo a la consecución de sus objetivos y satisfaciendo por tanto la necesidad por la que adquirió el servicio premium de App4Fit. Para beneficiarse del posicionamiento dentro de

la App o aparecer como producto recomendado, las cadenas de supermercado en cuestión pueden adherirse a Fit4Fun a través de acuerdos de colaboración con un escalado de comisiones y rappels por compra. En segundo lugar, buscamos cerrar acuerdos con empresas de nutrición y dietética deportiva, para que puedan publicitarse a través de banners dentro de la App consiguiendo otra vía de ingresos. En tercer y último lugar, se monetizaría mediante la venta a terceros de los metadatos (perfil de comportamiento) de carácter personal de los usuarios de App4Fit, una vez la descarguen y acepten los términos y condiciones de ésta tales como información de contacto, hábitos deportivos y de consumo.

Con todo ello, se opta por continuar en un sector con sólidos conocimientos y *know-how* como es el desarrollo de actividades deportivas, adaptándonos a las nuevas tendencias digitales y optando por la Transformación Digital e innovación para conseguir una nueva fuente de ingresos y aumentar los beneficios de la empresa con un nuevo modelo de negocio sencillo de escalar a futuro.

5.1. Briefing del prototipo

Como primer paso para validar la viabilidad de la nueva línea de negocio, se ha elaborado un prototipo de App4Fit con diferentes interfaces en las que el usuario tiene que interactuar para poder acceder a los servicios ofertados. Con esta primera toma de contacto con el cliente potencial, se asegura que sea una App amable con el cliente y, sobre todo, manejable y accesible para lograr retener al usuario el máximo tiempo posible en ella, logrando que realice el mayor número de compras posibles a través del desarrollo de una tienda online sencilla y eficaz de manera que aumenten por un lado las comisiones por ventas y, por otro, el interés de los partners por un posicionamiento en la App.

A continuación, se adjunta el documento “Briefing del Prototipo”, en el que se revisan los aspectos más importantes de la propuesta de valor dentro del proyecto de TD de Fit4Fun y la maqueta del prototipo de App4Fit con una primera disposición de las funcionalidades finales.

Este documento se ha creado para optimizar la forma de trabajar y reunir la información significativa del proyecto con todas las necesidades del usuario. De esta manera, se ha querido plasmar en el mismo las primeras interacciones con el cliente potencial antes de comenzar con el desarrollo de este proyecto para así conocer los objetivos y logros alcanzados.

A continuación, en la Figura 11 se muestra el documento explicativo del prototipo del nuevo servicio que se ha propuesto como propuesta de valor. Posteriormente, en la Figura 12 se adjuntan las imágenes del prototipo desarrollado de App4Fit.

APP4FIT <small>ALCANZA TU OBJETIVO</small>	
CLIENTE	
Nombre del proyecto	App4Fit
Nombre cliente	Fit4Fun
EXPLICACIÓN DEL PROTOTIPO DEL SERVICIO	
¿Cuál es el propósito?	Desarrollo de una App para smartphones en la que los clientes del centro deportivo Fit4Fun pueden acceder a utilidades exclusivas, entre las que destacan como valor diferencial el seguimiento de una rutina de ejercicio y una dieta 100% personalizada acorde con el ejercicio físico pautado, y en base a los objetivos específicos de cada cliente.
FUNCIONALIDAD	
Información relevante	App para smartphones.
	Suscripción de pago para servicios premium.
	Registro de la actividad física realizada, previamente pautada por un entrenador personal del centro.
	En la App se carga la dieta realizada por un nutricionista en base a los objetivos del cliente.
	En la App están disponibles las tiendas online de grandes cadenas de supermercados, para poder comprar los alimentos pautados en la misma plataforma.
	Ingresos derivados de la publicidad y los contratos de colaboración con los distintos partners (supermercados).
	Monetización de los datos recogidos a la hora de la activación de la cuenta del usuario.
PÚBLICO OBJETIVO	
Público Objetivo	Clientes actuales y/o potenciales del centro deportivo, que buscan un valor añadido en los servicios ofertados por el centro, mejorando su rendimiento y condición física mediante una dieta y rutina deportiva que vayan de la mano.
Características del público objetivo	Preocupado por su salud y alimentación.
	Practica deporte de forma habitual.
	Interesado en mejorar su rendimiento deportivo y condición física.
	Busca dar un salto cualitativo mediante la mejora de sus hábitos alimenticios.
	Da valor a la imagen que proyecta.
	Quiere una información más precisa y completa sobre distintos aspectos físicos de su actividad deportiva. Recogida de datos y análisis de la evolución.
	Desea hacer de sus actividades deportivas, experiencias más completas.
BENEFICIOS DEL SERVICIO	
Clientes	Experiencia de usuario más completa con servicios exclusivos a través de una App desarrollada por el centro deportivo Fit4Fun, en la que el cliente tendrá cargada una rutina de ejercicios que será revisada de forma semanal por parte de un entrenador personal. Así mismo, también tendrá acceso a una dieta diseñada por un servicio de nutricionistas, acorde al volumen de entrenamiento (días semanales, tipo de ejercicio, umbrales de esfuerzo, etc.) y en base a unos objetivos fijados previamente por parte del cliente. Otro punto diferencial de la App será la colaboración con grandes cadenas de supermercados, para acceder a la compra de los alimentos pautados en la dieta a través de la misma.
OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE	
Partners asociados	Empresas que puedan estar interesadas en comprar los datos personales y de actividad de los usuarios de la App. Empresas de distribución de productos alimenticios que deseen firmar acuerdos de colaboración para publicitarse y ofrecer sus servicios de tienda online en la App. Empresas de dietética deportiva que quieran publicitar sus productos en la App.
MAQUETA	
App para smartphones	Se adjuntan imágenes.

Figura 11. Briefing del prototipo
(elaboración propia)

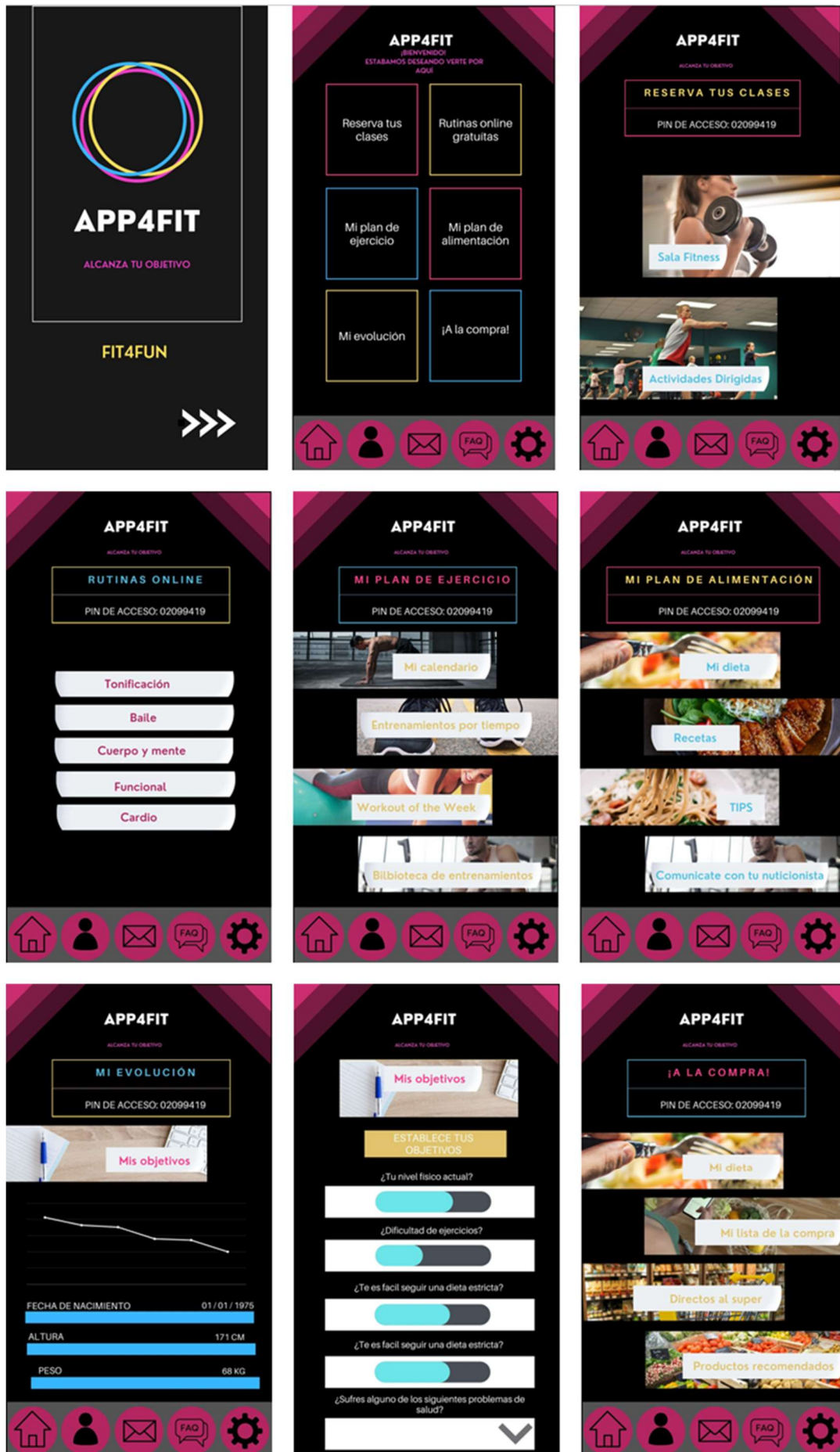


Figura 12. Prototipo de App4Fit
(elaboración propia)

5.2. Validación del prototipo

En la Tabla 5 y Tabla 6, se adjunta las plantillas de experimento, donde se explican las diferentes pruebas que se han realizado para validar el prototipo propuesto como solución a la necesidad detectada.

En este caso, hemos diferenciado dos experimentos. Por un lado, una encuesta con la finalidad de validar las diferentes funcionalidades de App4Fit con contenido sobre el estilo de vida saludable (deporte y nutrición) y acerca de sus hábitos de compra en supermercados de los potenciales clientes para conseguir tener visibilidad sobre la necesidad real del cliente no satisfecha con la App actual del centro deportivo y, por otro lado, un test Turco Mecánico para presentar la interfaz de la posible App para comprobar su usabilidad presentando imágenes de la misma sin la necesidad de elaborar un desarrollo tecnológico que aumente los costes previos al lanzamiento, tal y como se muestra en la Figura 12.

Tabla 5. Plantilla de experimento: Encuesta sobre las funcionalidades de App4Fit.

APP4FIT <small>ACORDE A TU OBJETIVO</small>	
Título del Experimento	Fecha
Encuesta de hábitos deportivos y nutricionales.	17/06/2021 - 27/06/2021
Objetivo	Contexto Entrevista
Conocer el nivel de actividad deportiva, los hábitos alimenticios, y los usos y costumbres asociados a un estilo de vida saludable, por un lado de los clientes de nuestro centro deportivo Fit4Fun y, por otro lado de la población general. Analizar si la pandemia ha modificado estos hábitos y cómo lo ha hecho. Estudiar la viabilidad de la App desarrollada y de los servicios de valor añadido que ofrece a los usuarios potenciales, y su aceptación por parte de los mismos.	Encuesta realizada mediante publicaciones en distintas redes sociales y medios de comunicación electrónicos (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, E-mail). Se ha hecho llegar la encuesta a población entre los 16 y los 70 años de edad, con distintos niveles de actividad deportiva y condición física, ya que consideramos que la App puede ser de utilidad a distintos segmentos de población. En total, la encuesta ha sido respondida por 440 personas.
Foco	Hipótesis de Partida
Nuestro foco es poder ofrecer a los clientes de Fit4Fun un servicio de entrenamiento personalizado y dieta acorde a los objetivos individualizados de cada usuario, buscando una mejora del estado de salud, aumento del rendimiento deportivo y estableciendo unos hábitos de vida saludables. Mediante la suscripción a los servicios de la App, la colaboración con partners externos y la monetización mediante la venta de los datos personales obtenidos, se busca aumentar y diversificar las vías de ingresos.	Consideramos que mediante el desarrollo de nuestra App, podemos ayudar a nuestros clientes a completar su experiencia deportiva, ayudando a mejorar su estado de salud y su apariencia física, mediante la suscripción a un servicio adicional de dieta y entrenamiento personalizados, y todo ello aunado en la misma plataforma. A través de este servicio se puede acceder también a un seguimiento individualizado de carácter mensual. Por otro lado, mediante la colaboración con distintos partners, ofrecemos unos servicios complementarios que añaden valor a nuestro proyecto y posibilitan la monetización del producto a través de una segunda vía.
Proceso	Resultados Esperados
Desarrollamos una encuesta de 21 preguntas, en la que tratamos, en primer lugar, de segmentar a la población en base a parámetros de edad, niveles de actividad deportiva, y hábitos de alimentación. Tras esta segmentación, analizamos los hábitos de consumo de distintos servicios personalizados de rutinas deportivas y dietas pautadas por profesionales. Por último, tratamos de analizar el futuro éxito de las funcionalidades de la App prototipada para detectar posibles cuellos de botella, faltas u oportunidades que no se habían desarrollado hasta ahora.	Esperamos obtener datos positivos en cuanto a la aceptación y puesta en valor de nuestra propuesta de transformación digital, por parte de los clientes del centro deportivo y clientes potenciales. Actualmente la sociedad está más concienciada por su salud, y el deporte, la nutrición y un estilo de vida saludable están viviendo un momento de auge, por lo que creemos que la App desarrollada puede aportar un valor añadido a un mercado en claro crecimiento. Esta preocupación por la mejora de la condición física, también supone un aumento del negocio en servicios complementarios, como la implantación del servicio de nutrición. Así mismo, podemos sacar partido mediante acuerdos de colaboración con empresas que quieran publicitarse, supermercados con los que se firmen acuerdos de colaboración y empresas interesadas en la compra de datos.
Interpretación	
Tras analizar los datos obtenidos en la encuesta, que ha sido contestada por 440 personas, podemos sacar las siguientes conclusiones:	
<ul style="list-style-type: none"> - El 84% de la población encuestada practica deporte de forma habitual, lo que demuestra que es un sector al alza. - El 49% de los encuestados, son clientes de algún centro deportivo, pudiendo concluir que el 35% hacen deporte habitualmente pero fuera del entorno de los clubes deportivos. - De entre las personas que han contestado positivamente a la pregunta acerca de si realizan deporte habitualmente (84%), destacan como actividades más repetidas, en primer lugar el gimnasio con un 34%, seguido por otros, entre los que podemos incluir actividades como el tenis, pádel y la natación (33%), que pueden ser ofrecidas dentro de nuestro centro deportivo, y por lo tanto incluido en la rutina de entrenamiento. Con porcentajes más bajo, encontramos el running (10%) y el ciclismo (9%). - De la población que dice practicar deporte habitualmente, en cuanto al número de días a la semana en que se realiza la práctica deportiva, encontramos que el 49% de los encuestados realiza actividad 3 veces a la semana, el 26% lo hace 5 veces a la semana, mientras que el 18% lo haría una vez por semana y el 7% restante otras opciones. - El 28% de la muestra recurre de forma habitual a los servicios de un entrenador personal. A priori, puede parecer un porcentaje bajo, pero tratándose de un pago extra para recibir un servicio premium, consideramos que puede suponer un número de clientes potenciales muy interesante. - En cuanto a la contratación del servicio de un nutricionista, encontramos que 10% de la población que ha participado en la muestra, actualmente integra este servicio en su día a día. Igual que en el punto anterior, pese a parecer un número relativamente bajo, consideramos que es un segmento de la población con mucho potencial. Así mismo, el 88% si tiene en cuenta aspectos nutricionales para complementar su actividad deportiva, por lo que podemos tratarlos como clientes potenciales para contratar este servicio. - Por último, el 73% ha respondido que su principal motivación para hacer deporte es por cuestiones relativas a la salud, siendo la finalidad estética y otros motivos, mucho menos habituales (16% y 11% respectivamente). 	
Notas relevantes	
<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar el nicho de los deportistas que practican habitualmente running o ciclismo, y crear un club de corredores dentro del centro deportivo. * Integrar la función de control por GPS de la carrera, tanto corriendo como en bici, en la App. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Plantilla de experimento: Turco Mecánico sobre la interfaz de App4Fit.

APP4FIT <small>ALCANZA TU OBJETIVO</small>	
Título del Experimento	Fecha
Experimento Interfaz de la App4Fit.	17/06/2021 - 27/06/2021
Objetivo	Contexto Entrevista
Conocer la funcionalidad de la App y la opinión de los clientes potenciales acerca de los diferentes aspectos físicos y visuales de la App. Buscamos conocer el nivel de satisfacción que muestran con variables de usabilidad de la App, que haga que su uso sea sencillo, intuitivo y atractivo.	Para llevar a cabo este experimento, hemos incluido en la encuesta que se ha hecho llegar a los clientes actuales de nuestro centro deportivo, así como a potenciales clientes, 10 preguntas relativas a la interfaz, la usabilidad y manejo de la App, lo atractivo de su uso etc. De esta forma pretendemos obtener la valoración sobre los aspectos técnicos de App4Fit, que sin duda puede resultar un aspecto crítico a la hora de conseguir nuevos clientes y fidelizar los ya existentes. Se han obtenido 440 respuestas.
Foco	Hipótesis de Partida
Nuestro foco, con la realización de este experimento es validar la usabilidad, facilidad de manejo, la accesibilidad, la eficiencia y el desarrollo de una App atractiva para los clientes potenciales, no sólo en el fondo, sino también en la forma. De esta manera, pretendemos conocer el feedback que nos aporta la encuesta acerca de estos aspectos que hemos considerado claves en este sentido.	Consideramos que se ha desarrollado una App muy intuitiva a nivel de manejo por parte de los potenciales usuarios, con una interfaz atractiva, en el que se puede acceder a las distintas herramientas y servicios ofrecidos de una forma rápida y en pocos clicks. Sin duda, esta particularidad puede aportar un valor añadido frente a otras Apps de la competencia, cuyo manejo, incluso durante la práctica deportiva puede ser más difícil.
Proceso	Resultados Esperados
Desarrollamos una encuesta de 10 preguntas. De este experimento pretendemos conocer la opinión de un sector de la población que a priori pueden mostrar interés en poder disponer de los servicios ofrecidos en App4Fit, ya que se trata de clientes actuales del centro deportivo y potenciales clientes, sobre la usabilidad y el manejo de la misma. Se facilita la encuesta de forma conjunta con la primera encuesta sobre hábitos de vida saludable, mediante un enlace de Forms, y los datos son extraídos y trabajados en una hoja de excel.	Esperamos obtener una evaluación positiva sobre las cuestiones planteadas, ya que se ha puesto mucho foco en que la App desarrollada cumpla estas características de fácil acceso y manejo, para resultar intuitiva y atractiva en su uso a diario por parte de los potenciales clientes. En este sentido, pese a tratarse de una App muy completa, que engloba un gran número de servicios distintos, se ha segmentado mediante iconos muy visuales para acceder a las distintas funcionalidades en tan solo un click.
Interpretación	
Tras analizar los datos obtenidos en la encuesta, que ha sido contestada por 440 personas, podemos sacar las siguientes conclusiones:	
<ul style="list-style-type: none"> - La App tiene un interfaz amigable y de fácil acceso, los iconos de acceso a las diferentes partes de la App son intuitivos para el 93% de los usuarios encuestados y los colores de la App son visualmente atractivos para el 72% de los encuestados interesados. - El 97% de los encuestados opinan que la disposición de los botones son de fácil acceso desde sus dispositivos móviles. - Más del 90% de las respuestas son favorables a la hora de valorar la facilidad de acceso a la tabla de ejercicios y al plan nutricional a través de los distintos apartados de la App. - El 59% de la muestra estaría dispuesta a pagar por los servicios premium y de valor añadido que ofrecemos en la App, tales como: reservar las clases con antelación, planes de ejercicio personalizados y servicios de nutrición pautados por expertos. - Así mismo, el 85% ve con buenos ojos poder realizar compras de alimentos en diferentes supermercados desde una misma interfaz. - Conocer la fidelidad de nuestros clientes potenciales por las distintas cadenas de supermercados, para detectar que acuerdos de colaboración pueden resultarnos prioritarios. - La App tiene resultados positivos en un análisis NPS sobre las recomendaciones con un alto número de promotores. 	
Notas relevantes	
<ul style="list-style-type: none"> *Mejorar la disposición de la gama de colores, para que tenga una mejor acogida entre los potenciales usuarios. *Sincronizar la App con otros dispositivos y Apps de información meteorológica, Apps musicales.... *Incluir un calendario de citas para realizar seguimiento con los equipos de nutrición y entrenamiento, recordatorios y recomendaciones. 	

Fuente: elaboración propia

5.3. Informe de validación del prototipo

En esta última etapa del proceso, se ha realizado un análisis en profundidad de la validación del prototipo de App4Fit. Para ello, se han extraído los datos más relevantes de la encuesta elaborada, estudiando los resultados obtenidos de los experimentos realizados. Del mismo modo, se han identificado una serie de mejoras en la App en función a los resultados obtenidos en los experimentos que podrían ser recibidas por los potenciales clientes de manera positiva.

En la Tabla 7, se observa cómo el informe recoge el análisis de los experimentos ejecutados y proporciona la validación con posibles mejoras si las hubiese y las conclusiones más relevantes. Una vez recibido el feedback del usuario, se ha confrontado la información obtenida con el estado de nuestro proyecto de transformación digital. En base a esta retroalimentación, se presentan los siguientes escenarios a tener en cuenta:

- a) Pasar a producción: En el momento en el que el feedback recibido es positivo y pasaremos a la etapa de diseño definitivo de la interfaz del nuevo modelo de negocio, por lo que podríamos empezar con la programación de App4Fit, empezando así con las primeras pruebas reales de implementación en la empresa.
- b) Iteración: Mediante la validación hemos conseguido un feedback que nos ha identificado las características que el usuario valora y las carencias por las que la App podría no resultar interesantes sobre el prototipo de App4Fit. En base a estas consideraciones, deberemos elegir sobre qué parte necesitamos trabajar hasta una nueva validación y aprobación del modelo definitivo.
- c) Abandono del proceso: En ese caso y por alguna cuestión de peso, no continuaremos con el desarrollo de App4Fit. Por ejemplo, la falta de mercado o que las validaciones con el usuario han generado un feedback negativo. En este escenario debemos interrumpir el proceso y dejar el nuevo diseño.

Tabla 7. Informe de validación del prototipo.

APP4FIT <small>ALCANZA TU OBJETIVO</small>	
Validación del prototipo App4Fit.	17/06/2021 - 27/06/2021
Método de análisis El experimento se ha llevado a cabo mediante una encuesta realizada a 440 personas. Esta encuesta se les ha hecho llegar mediante distintas redes sociales y medios de comunicación electrónicos (Linkedin, Facebook, Instagram, Whatsapp, E-mail). La recogida de datos se ha gestionado con la herramienta Forms, descargando y analizando los datos obtenidos a una plantilla excel sobre la que hemos trabajado. La muestra engloba población entre los 16 y los 70 años, para poder analizar los segmentos de clientes que más interesantes puedan resultarnos en base a sus respuestas. Una vez se ha finalizado el experimento, se han analizado los datos obtenidos, tanto en el primer apartado del experimento 1, valorando el estilo de vida de los usuarios potenciales, como en las preguntas enfocadas al experimento de "Turco Mecánico", cuya finalidad es validar los aspectos más visuales y funcionales del prototipo desarrollado.	Criterios para validar el prototipo Para validar el prototipo presentado hemos realizado dos análisis. Por un lado, mediante la primera de las dos encuestas presentadas, se ha determinado aspectos relativos a los niveles de actividad y los hábitos deportivos y de vida saludable, para determinar si nos enfrentamos a un mercado con potencial de crecimiento, o si por el contrario, los clientes no demandarían el servicio que queremos lanzar. Así mismo, y una vez hemos revisado estos primeros datos, se ha puesto a examen aspectos relativos como que la App resulte atractiva para el cliente, no sólo en cuanto a los servicios de valor añadido que ofrece, sino también a la interacción que deberá llevar a cabo a diario el usuario con App a través de su smartphone.
Resultados de la validación Según los experimentos realizados, se observa una sociedad cada vez más concienciada sobre su salud y que a su vez, está más interconectada a los medios. Es por ello por lo que los usuarios utilizan sus smartphones en su día a día para realizar todo tipo de gestiones ya que, gracias a las nuevas tecnologías, la información es mucho más accesible. La App desarrollada se centra en ayudar a todos aquellos usuarios que eligen llevar un estilo de vida saludable y que se preocupan por sus condiciones físicas. En base a la muestra recopilada, podemos ver como existe una aceptación positiva en cuanto al uso de la App para la realización de actividades deportivas y que, además, están interesadas en los servicios adicionales que App4Fit ofrece. Igualmente, el prototipo de App desarrollado resulta atractivo para el usuario ya que es muy visual y de fácil uso.	Conclusiones sobre la validación Con los datos obtenidos en ambos experimentos, concluimos esta parte del proyecto con la firme idea de haber validado el prototipo propuesto. Por un lado, hemos confirmado que el mundo de la salud y el deporte, actualmente es un mercado con un potencial enorme, en el que pese a existir un gran número de Apps de registro de actividad, ninguna de ellas ofrece los servicios de valor añadido que aporta App4Fit. A su vez, un porcentaje muy amplio de personas encuestadas estarían dispuestas a descargarse la App y tener una suscripción de servicios premium de pago, que le aporte un valor añadido, frente a las opciones que encuentra ofertadas en el mercado. Por último, la parte estética, de usabilidad y manejo de la App también ha superado el experimento de forma satisfactoria, cumpliendo nuestra hipótesis en este sentido; se ha desarrollado una App poniendo mucha atención en que sea sencilla, intuitiva y que enganche a ese usuario que está cada vez más informado y que es exigente con todo lo relacionado con su actividad deportiva y alimentación.
Conclusiones de mejora del prototipo	
Tras analizar las conclusiones extraídas de ambos experimentos para validar el prototipo de App4Fit, podemos establecer una serie de mejoras que pueden ser bien recibidas por los potenciales clientes: <ul style="list-style-type: none"> * Integrar la función de control por GPS de la carrera, tanto corriendo como en bici, en la App. * Mejorar la disposición de la gama de colores, para que tenga una mejor acogida entre los potenciales usuarios. * Sincronizar la App con otros dispositivos y Apps de información meteorológica, Apps musicales.... * Incluir un calendario de citas para realizar seguimiento con los equipos de nutrición y entrenamiento, recordatorios y recomendaciones. 	

Fuente: elaboración propia

Tras elaborar los experimentos expuestos y definidos anteriormente, y una vez se han analizado los datos obtenidos en los mismos, podemos concluir con una serie de resultados que resultan representativos a la hora de validar o no la idea de Transformación Digital propuesta para Fit4Fun. En este sentido y en función del análisis de los resultados obtenidos, se pueden destacar los siguientes puntos clave:

En primer lugar, como se observa en la Figura 13, el 84% de la población encuestada practica deporte habitualmente marcando un público potencial amplio donde se destacan como actividades más frecuentes según la Figura 14, la práctica de ejercicio en gimnasios y centros deportivos de pago (34%), seguido por otros, entre los que podemos incluir actividades como el tenis, pádel y la natación (33%), el running (10%) y el ciclismo (9%). La amplia ratio de clientes que actualmente invierte en la práctica deportiva con una inscripción en un gimnasio se detecta que es viable la idea de monetizar la suscripción de pago sobre ciertos servicios de la App propuesta.

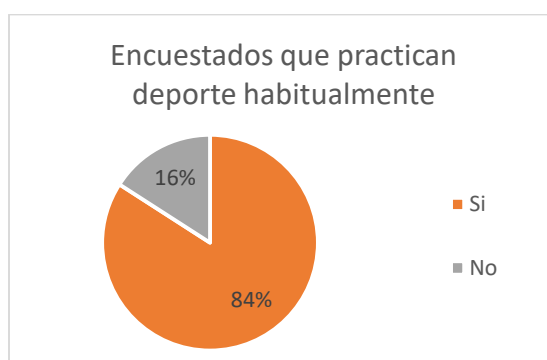


Figura 13. Encuestados que realizan deporte de forma habitual
(elaboración propia)



Figura 14. Tipo de deporte practicado por los encuestados
(elaboración propia)

Si atendemos al número de días a la semana en que se practica deporte, se observa en la Figura 15 que el 49% de los encuestados realiza actividades 3 veces a la semana y el 26% lo hace 5 veces a la semana; mientras que el 18% lo haría una vez por semana y el 7% restante otras opciones.

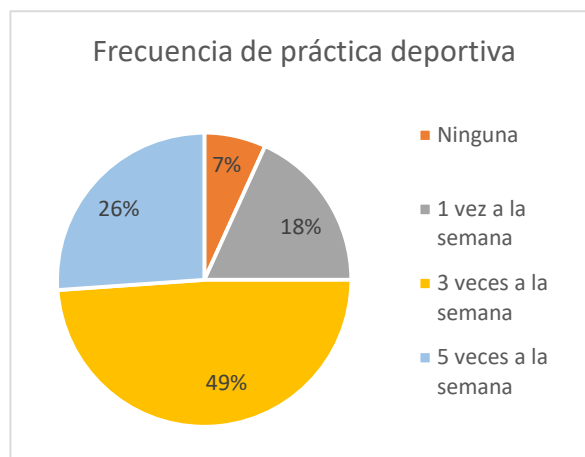


Figura 15. Días a la semana que los encuestados hacen deporte
(elaboración propia)

Por otro lado, el 28% de la muestra recurre de forma habitual a los servicios de un entrenador personal. A priori, podría parecer un porcentaje bajo, pero tratándose de un pago extra para recibir un servicio premium, consideramos que puede suponer un número de clientes potenciales muy interesante para nuestro centro y que queda un nicho de mercado abierto para aquellos que dejan de contar con el servicio de un entrenador personal por motivos como tiempo y coste elevado por la presencialidad e individualización del servicio.

En referencia al servicio de nutrición, encontramos que 10% de la población que ha participado en la muestra, actualmente integra este servicio en su día a día. Del mismo modo, este dato podría resultar relativamente bajo, sin embargo, consideramos que es un segmento de la población con mucho potencial.

Igualmente, como se aprecia en la Figura 16, el 88% sí tiene en cuenta aspectos nutricionales para complementar su actividad deportiva, por lo que pueden ser considerados como otra serie de clientes potenciales que a su vez podrían interesarse en el servicio al tratarse de una dieta basada en la práctica deportiva realizada y que, por tanto, aumenta las probabilidades de conseguir el objetivo propuesto por cada usuario que si se realizase una dieta independiente al ejercicio realizado.

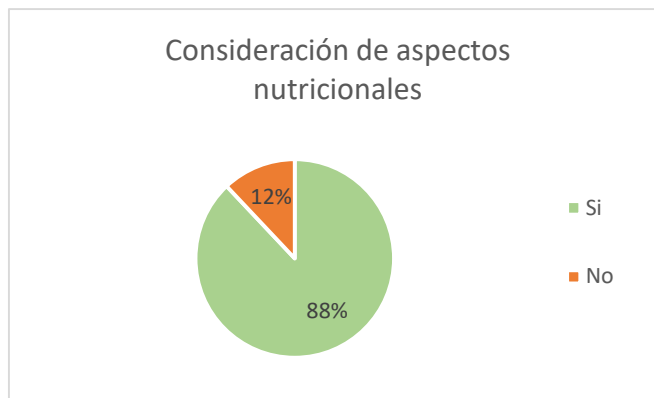


Figura 16. Encuestados que consideran aspectos nutricionales
(elaboración propia)

Finalmente, tal y como se observa en la Figura 17, el 73% afirma que su principal motivación para hacer deporte es por cuestiones relativas a la salud, siendo la finalidad estética y otros motivos, mucho menos habituales (16% y 11% respectivamente).

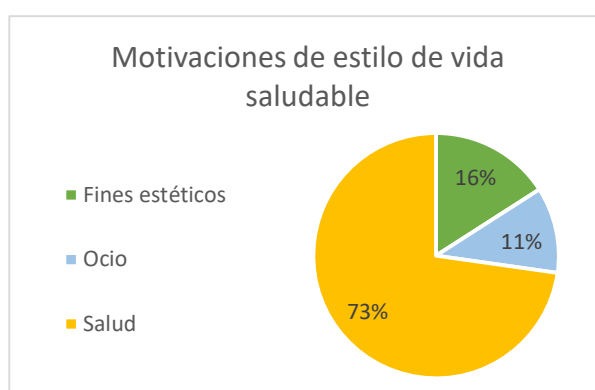


Figura 17. Motivaciones para llevar una vida saludable
(elaboración propia)

No obstante, no todas las valoraciones han sido positivas, por lo que deben de tenerse en cuenta para mejorar la propuesta e implementarlas para conseguir una mejor acogida por parte de nuestros clientes potenciales de App4Fit. En esta línea, se ha detectado la posibilidad de incorporar los siguientes servicios adicionales y mejoras funcionales y visuales a la aplicación:

- Integración con otras aplicaciones y dispositivos con funcionalidades de control por GPS de la carrera, tanto para carrera como para actividades de ciclismo, de manera

que los datos consideren del mismo modo que se tiene en cuenta las prácticas deportivas realizadas dentro y fuera del centro deportivo.

- Optimización de la gama de colores, para facilitar la visualización al usuario y estandarización del contenido a más tipos de dispositivos.
- Sincronización de la App con otras aplicaciones e incorporación de otras funcionalidades no deportivas que ofrezcan entre otros información meteorológica o Apps musicales.
- Inclusión de un calendario de citas de manera que se facilite el seguimiento con los equipos de nutrición y entrenamiento, incluyendo *push ups* recordatorios y recomendaciones.

5.4. One pager

Con la finalidad de poder presentar App4Fit de manera sencilla y visual, se ha realizado el documento *one pager* del proyecto. A través de este documento se busca, por tanto, hacer tangible y mostrar de forma ejecutiva la esencia del nuevo modelo de negocio y el plan de trabajo que se ha propuesto para alcanzar el lanzamiento con vistas a facilitar la toma de decisión al respecto. Este documento, de este modo, recoge los aspectos más significativos de nuestro proyecto y lo que nos hace diferentes de la competencia.

APP4FIT



LOGO
Alcanza tu objetivo.

@App4fit www.linkedin.com/in/fit4fun
 Calle de Almansa, 101, 28040 Madrid.
 hola@app4fit.com

EQUIPO



Yolanda Anta Alonso
- Project Manager -



Ángela Lozano Sánchez
- Marketing & Data -



Jorge Serrato Velasco
- Programador Full Stack -

COMPETIDORES Y REFERENCIAS

Strava + 600K descargas - ★★★★★☆

Runtastic + 1 M descargas - ★★★★★☆

Freeletics + 200 k descargas - ★★★★★☆

Ekilu + 5 K descargas - ★★★★★☆

MyRealFood + 17 K descargas - ★★★★★★

Nootric + 4 K descargas - ★★★★★★

Noom + 4 K descargas - ★★★★★☆

RETO Y OPORTUNIDAD

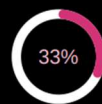
La digitalización y las nuevas tendencias de consumo hacen que sea vital estar interconectados. Han surgido cambios en la demanda de nuevos productos y servicios orientados a la incorporación de hábitos saludables. La preocupación por la imagen personal que se proyecta está a la orden del día.

El cambio en los hábitos de consumo de los usuarios y la revolución tecnológica a la que nos enfrentamos, han conllevado a la elección de este proyecto de transformación digital de una empresa, el cual tiene como pilar fundamental la adaptación de una aplicación móvil para que cubra las nuevas necesidades del mercado mediante la suscripción a una serie de servicios premium, monetizando de este modo el desarrollo tecnológico y planteando un nuevo modelo de negocio.

TENDENCIAS Y ARGUMENTOS

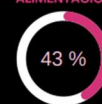
- Aplicación de IoT y Big Data en el seguimiento deportivo.
- Test de ADN en la personalización de dieta por factores genéticos.
- Empresas frente al reto de abordar el sedentarismo.
- Proyecto para evitar el sobrepeso en la población.
- Transparencia en la industria alimentaria, uso de TICs en procesos de conservación alimentaria.
- Foco en la experiencia del cliente, experiencia digital, RRSS y omnicanalidad.
- Grandes cadenas deportivas con mayores cuotas de mercado.
- Crecimiento de la demanda en el sector fitness.
- Concienciación por la lucha frente al desperdicio alimentario.
- Nuevos hábitos alimenticios y educación en los límites saludables del deporte y alimentación.

NEGOCIO FITNESS



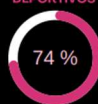
Crecimiento del negocio del fitness en 2027

CONTROL DE LA ALIMENTACION



Población con app para controlar su alimentación (Aegon, 2020)

CENTROS DEPORTIVOS



El 74% de los centros deportivos no estaban digitalizados (Lifefitness, 2018)

SOLUCIÓN (PROPUESTA DE VALOR)

La mayoría de las Apps del fitness se caracterizan por monitorizar y dar seguimiento a actividades físicas y entrenamientos, con tutoriales, consejos y dando al usuario la oportunidad de publicar los resultados en RRSS.

Por otro lado, las Apps nutricionales se basan en elaborar menús evitando el desperdicio, otras ayudan a conocer si un alimento es procesado o no, y Apps que permiten elaborar dietas.

A partir de esto, se ha creado una nueva línea de negocio asociada a un centro deportivo de referencia donde, gracias al desarrollo de su App, el usuario se beneficia con un plan de pago de planes nutricionales y de entrenamiento. Además, obtiene un doble beneficio por el tratamiento y comercialización de los datos obtenidos y sobre acuerdos de partnership pudiendo realizar compras dentro de la App.

SEGMENTO DE CLIENTES

- Clientes actuales de Fit4fun. nuestro centro deportivo, ofertándoles una propuesta de valor atractiva, con nuevos servicios y funcionalidades que les harán dar un salto de calidad en su actividad deportiva.
- Posibles clientes potenciales que ya hacen deporte al aire libre, en otros centros deportivos, aquellos que llevan una vida sedentaria, pero quieren mejorar su estado físico.

MODELO DE NEGOCIO Y VIABILIDAD

Las principales fuentes de ingresos provienen, principalmente, de cuatro vías:

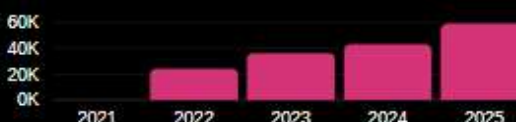
- Suscripciones a los servicios premium de la App Fit4Fun. Previsible aumento de los inscritos al centro.
- Contratos de colaboración con nuevos partners para poder hacer compras en sus centros desde la App. Posicionamiento de sus productos con comisiones.
- Monetización mediante la venta de datos de los usuarios de la App a terceros.
- Recogida de datos biométricos a través de la App, inscripción, consumos y ejercicios realizados.

INVERSIÓN (CAPEX) Y USO DE FONDOS

Inversión inicial:

- Necesidades financieras: 40.000€ (20.000 recursos propios + 20.000 financiación externa)
- Reparto de capital de la ronda de inversión:
 - Mkt y ventas: 4.000€
 - Lanzamiento: 5.000€
 - Consultoría : 10.000 €
 - Desarrollo App e integración: 21.000€

Retorno de la inversión:



Ventas por canales:

- Venta de datos - 45%
- Comisiones partnership - 31%
- Suscripciones premium - 24%



OBJETIVOS E HITOS + PLAN DE ACCIÓN

Con el objetivo de desarrollar App4fit, y una vez el prototipo ha sido validado, el plan de acción continúa:

1. Conseguir financiación externa (el 50% del presupuesto del proyecto debe venir por esta vía).
2. El equipo de programación desarrollará la App.
3. Lanzamiento de versión beta en pruebas. En base a los resultados obtenidos, comienzan las correcciones.
4. Una vez que la App ha sido testada y validada definitivamente, se elabora y ejecuta un plan de marketing potente, que permita a los potenciales usuarios, conocerlos y despertarles interés en nuestro servicio.
5. De la mano del punto anterior, es el momento de tratar de cerrar acuerdos de partnership para crear un valor añadido a nuestros clientes.
6. Por último, una vez la App ha sido testada, mejorada y se han incorporado elementos importantes para la monetización, estamos preparados para lanzar al mercado App4fit.

Figura 18. One pager
(elaboración propia)

Definimos, según la Figura 18 el reto a afrontar como respuesta al cambio de tendencia de consumo alimentario, la preocupación por la imagen personal y, por último, la digitalización del sector y presencia de nuevas tecnologías. El sector de clientes potenciales, ya comentado anteriormente en este documento, se ha dividido en dos grupos, por un lado, teniendo en cuenta a los clientes actuales del centro deportivo que pueden ser susceptibles de consumir el nuevo servicio y, por otro, los nuevos clientes que se sientan atraídos a inscribirse en el centro derivados de los servicios exclusivos de la App.

En este sentido, se presenta el nuevo modelo de negocio basado en cuatro puntos principales:

- Suscripciones a los servicios premium de la App4Fit. Previsible aumento de los inscritos al centro.
- Contratos de colaboración con nuevos partners para poder hacer compras en sus centros desde la App. Posicionamiento de sus productos con comisiones.
- Monetización mediante la venta de metadatos de los usuarios de la App a terceros.
- Recogida de datos biométricos a través de la App, inscripción, consumos y ejercicios realizados.

En cuanto a la inversión necesaria para el lanzamiento del proyecto, en la Tabla 8 se ha presentado de forma gráfica y visual el rendimiento estimado de la inversión para los 5 primeros años y las fuentes de inversión necesarias para la consecución de éste, además de una previsión del porcentaje de ventas según la procedencia de los ingresos derivados directamente de las nuevas funcionalidades de la App.

Teniendo en cuenta las necesidades financieras necesarias para el desarrollo del proyecto de transformación digital, Fit4Fun debe invertir en una primera instancia 40.000 euros cuyo principal peso recae sobre el desarrollo tecnológico de la App, su implementación y, en segundo lugar, a las labores de consultoría necesarias para realizar una reingeniería de procesos eficaz, así como el estudio de las automatizaciones necesarias para cada uno de los procesos necesarios. Por otro lado, contamos con un gasto para el lanzamiento y posicionamiento de ésta y las tareas de marketing y ventas necesarios para lograr los objetivos de número de inscripciones necesarias para cubrir la inversión.

Tabla 8. Retorno de la inversión

		Suscriptores anuales	Variación del número de suscripciones	Precio suscripción anual
Inversión	- 40.000 €			
2022	20.000 €	139		144,00 €
2023	28.000 €	194	40%	144,00 €
2024	40.000 €	278	43%	144,00 €
2025	59.000 €	351	26%	168,00 €

Fuente: elaboración propia.

Se ha estimado, a partir del dato sobre el crecimiento del sector del *fitness* y la nutrición en los últimos años, un número mínimo de suscripciones necesarias con una variación positiva del número de suscripciones al servicio premium de entorno al 40% durante los tres primeros años de funcionamiento a un precio lineal de 12 euros al mes y un ligero aumento de la mensualidad en 2 euros en el 4 año de rodaje asociado a las nuevas funcionalidades y desarrollos que se pueden implementar en la App. Para ello, es necesario establecer un plan de marketing potente que permita mantener un alto número de clientes retenidos y, de este modo no tener que depender en tal medida del crecimiento de inscritos pudiéndose reducirse este a la mitad y, así cumplir con la previsión de ingresos.

6. Conclusiones

Este TFE se ha basado en el planteamiento de un nuevo modelo de negocio para una empresa operadora en el segmento de los centros deportivos a través de un proyecto de transformación digital con la finalidad de obtener beneficios procedentes de esta nueva línea de negocios monetizando la suscripción a su nueva App con servicios que aportan valor añadido a sus clientes actuales y potenciales. Para ello, se ha descrito un marco conceptual para el estudio de la transformación digital y se ha realizado el análisis de viabilidad del ya mencionado nuevo modelo de negocio para Fit4Fun de manera que sea escalable y aplicable a otros centros deportivos de la misma categoría.

Tras el estudio de la situación actual del sector, el análisis del marco madurez del mismo y la elaboración de un análisis de la madurez digital del entorno externo e interno de la empresa centrándonos en los procesos de cara al cliente, se ha llegado a la conclusión de que la tendencia principal y por la que se ha elegido este desarrollo es la concienciación de la sociedad por el cuidado de la salud y de la alimentación, ya que vivimos en una sociedad cada vez más concienciada en la calidad de los servicios y alimentos que consume. A su vez, la preocupación por las altas tasas de consumo de azúcar, los alimentos ultra procesados y los trastornos alimenticios en la población más joven son problemas a la orden del día. Del mismo modo, las personas buscan una motivación para realizar deporte de manera constante intentando tener unos objetivos claros y sienten la necesidad de llevar un entrenamiento guiado y responsable.

El análisis de estadísticas nacionales ha permitido observar cómo el importante aumento de la actividad deportiva en España durante los últimos años lo ha convertido en un mercado con un potencial elevado, en el que pese a existir un gran número de Apps de registro de actividad, ninguna de ellas ofrece los servicios de valor añadido que aporta App4Fit.

Por otro lado, la población está más interconectada a los medios de comunicación, redes sociales y la información es cada vez más accesible a todos los usuarios de manera más rápida; esto se debe al desarrollo de nuevas tecnologías como el IoT, el Big Data o la IA, que hacen que la información viaje por unos flujos más optimizados dando al cliente, partner y, en general, al entorno de la empresa mayor poder sobre las decisiones de la misma, en este caso, sobre la viabilidad, funcionamiento y ventajas de la transformación digital de Fit4Fun.

En base a la muestra recopilada tras varios experimentos pretendiendo valorar la viabilidad de App4Fit y sus nuevas funcionalidades, podemos ver como existe un amplio sector con una aceptación positiva en el uso de la App para la realización de actividades deportivas y que, además, están interesadas en los servicios adicionales que App4Fit ofrece mediante el servicio de suscripción basados en tres pilares clave que lo diferencian del resto de aplicaciones de la competencia:

- Enlace lógico y fundamentado entre la actividad física y la dieta.
- Acceso en cualquier momento y lugar a los planes de entrenamiento y nutrición desde un mismo interfaz dando la posibilidad de comunicarse directamente con los profesionales asignados.

- Facilidad de compra de los productos necesarios y recetas propuestas de manera sencilla y ahorrando tiempo en la búsqueda de estos en el mercado.

Igualmente, para comprobar la aceptación del desarrollo de App4fit, la puesta en manos del prototipo de App desarrollado da como resultado un análisis en el que se puede ver como ésta resulta atractiva para el usuario destacando la usabilidad, interfaz amigable y lo visual que resultan los diferentes accesos para el usuario ofreciendo un seguimiento sencillo de los planes y objetivos establecidos.

Más allá de la consecución de los objetivos específicos marcados en el inicio del proyecto, se ha determinado que la creación de un nuevo modelo de madurez digital podría servir como guía para una transformación digital replicable para cualquier centro deportivo pudiendo monetizar la venta del modelo de negocio u obtener altas tasas de expansión en centros a través de fusiones y acuerdos de colaboración.

Es la transformación digital de Fit4Fun, a través de su App App4Fit, un proyecto viable en sí mismo en mercado actual, aportando un valor añadido diferencial entre la competencia y, más adelante, una vez desarrollado e implantado, puede seguir aportando beneficios extra a través de la captación de nuevos clientes, partners y centros adscritos.

7. Limitaciones y Prospectiva

7.1. Limitaciones

La primera limitación que hemos tenido que afrontar a la hora de realizar este proyecto de Transformación Digital ha sido derivada de la situación sanitaria a causa del Covid-19. En este sentido, los experimentos se han llevado a cabo mediante la distribución de dos encuestas con la finalidad de conocer los hábitos de vida saludable de la población y la valoración del prototipo desarrollado, a través de medios telemáticos (distintas RRSS, email, WhatsApp, etc.).

Probablemente hubiera sido mucho más interesante haber realizado dicha investigación de mercado en la calle y haber contado con la posibilidad de acudir directamente a la puerta de diversos centros deportivos, con distintas localizaciones y con perfiles de clientes distintos,

para obtener así una valoración más heterogénea y poder profundizar más en la segmentación del mercado.

Así mismo, al entregar una encuesta en persona, se pueden aclarar dudas que puedan surgir durante su desarrollo, que ayuden a garantizar una recogida de datos más exacta y que la información desprendida sea más fiable y coherente.

Por otro lado, aunque muy ligado con el punto anterior, se ha tenido que lidiar con una segunda limitación relativa al tamaño y la distribución de la muestra, para considerar validada la información recogida en ambos experimentos. Al hacer llegar la encuesta de forma telemática, no hemos podido focalizar al 100% el segmento de clientes al que nos interesaba dirigir las mismas, y el trabajo de recoger un número suficiente de respuestas ha resultado, sin duda, más arduo. En este sentido, para acumular las 440 respuestas, ha hecho falta distribuir las encuestas durante 10 días por todos los medios anteriormente mencionados y enfatizar en su realización.

7.2. Prospectiva

Partiendo de los resultados obtenidos y expuestos a lo largo de todo el proyecto, consideramos que puede servir como punto de partida para un cambio sustancial en las tendencias actuales dentro de los sectores de la salud, el deporte y la nutrición. Como se ha indicado en puntos anteriores, al tratarse de un mercado en crecimiento, pueden emerger una gran cantidad de oportunidades por explotar a futuro.

Las principales líneas de trabajo que pueden derivar del desarrollo de este proyecto de Transformación Digital de un centro deportivo son las siguientes:

- En primer lugar, integrar los avances tecnológicos en el mundo del deporte. En este sentido, podemos aprovechar la introducción de la Inteligencia Artificial, el 5G, el Big Data o el IoT, entre otros, para hacer la experiencia deportiva de los usuarios mucho más completa y enriquecedora. No debemos obviar, que el objetivo de la población en este sentido no es otro que la mejora de su salud, su rendimiento deportivo, rehabilitación de lesiones, mejora de su aspecto físico, etc. Para ello, contar con gran cantidad de datos e información, recogida y analizada de forma precisa, puede ser un aspecto clave, no sólo a la hora de conseguir los objetivos propuestos, sino también a lograrlos de la forma más eficiente posible.

Siguiendo esta línea de investigación, Telefónica acaba de presentar en la última edición del Mobile World Congress una demo “Deporte 4.0”. Dicha demo se presenta mediante el siguiente titular: “La aplicación y la combinación de tecnologías como el 5G, Inteligencia Artificial, *Edge Computing* o Big Data ofrecen nuevas posibilidades para mejorar el rendimiento de los deportistas y aumentar la eficiencia y la sostenibilidad de las instalaciones deportivas” (Sala de prensa Telefónica).

- En segundo lugar, al movernos en un mercado cada vez más interconectado, aprovechar de forma óptima las posibles colaboraciones con partners, que puedan aportar valor al proyecto propuesto. En este punto, nosotros planteamos la colaboración con distintas cadenas de supermercados y tiendas de nutrición deportiva, para aportar servicios de valor añadido a nuestros clientes y diferenciarnos de la competencia. Del mismo modo, debemos estar abiertos a plantear nuevas colaboraciones con empresas y organismos que puedan incrementar dicho valor aportado.
- Otro aspecto clave será analizar la diferencia en la evolución que puede desarrollar un usuario de la App, con los servicios de entrenamiento y nutrición personalizados, frente a un usuario del centro deportivo que no es consumidor de dichos servicios. De esta forma podemos cuantificar con datos precisos como ambas disciplinas trabajan en sinergia y los beneficios que ello trae, respecto a unos hábitos de vida menos personalizados.
- Por último, una vez la App está en el mercado, con una buena acogida y unos resultados a la altura de las expectativas, resultará muy interesante comercializar esta App para que otros centros deportivos puedan ofrecer servicios similares, mediante el pago de una comisión al centro Fit4Fun. De este modo, podemos ampliar el rango de clientes potenciales enormemente, aspirando a tener una presencia importante a nivel nacional, en lugar de centrarnos únicamente en los clientes actuales de nuestro centro deportivo.

Referencias bibliográficas

- AECOC. (s. f.). Nutrición y tecnología, la combinación del mañana. [www.aecoc.es. https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/nutricion-y-tecnologia-la-combinacion-del-manana/](https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/nutricion-y-tecnologia-la-combinacion-del-manana/)
- Aegon. (2020). III Estudio de Salud y Estilo de Vida de Aegon. <https://www.aegon.es/sobre-aegon/area-prensa/estudios-y-publicaciones/estudio-salud-vida-aegon-iii>
- Allied Market Research. (2020, Julio). Online Fitness Market Statistics | Virtual Fitness Industry Forecast- 2027. <https://www.alliedmarketresearch.com/virtual-online-fitness-market>
- Autodiagnostico Empresa Digital. (s. f.). Portal Andaluz de Empresa Digital. Recuperado 12 de mayo de 2021, de <http://www.programaempresadigital.es/web/guest>
- Bank, E. S. (2021, 8 enero). ¿Cómo está cambiando la digitalización el futuro del fitness? El blog de SelfBank by Singular Bank. <https://blog.selfbank.es/como-esta-cambiando-la-digitalizacion-el-futuro-del-fitness/>
- BDO. (2019, junio). Informes: EL MERCADO DEL FITNESS EN ESPAÑA EN 2020: HACIA UN NUEVO MAPA. <https://www.bdo.es/es-es/publicaciones/publicaciones-tecnicas/nuestros-informes/el-mercado-de-fitness-en-espana>
- Betancourt, D. F. (2016, 18 octubre). Lienzo de propuesta de valor: El canvas para ajustar tu oferta y aumentar tu demanda. Recuperado el 21 de junio de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/lienzo-de-propuesta-de-valor
- Capgemini. (2020, 28 febrero). Informe de Capgemini. Capgemini España. <https://www.capgemini.com/es-es/news/tecnologias-emergentes-en-el-deporte-reinventamos-el-futuro-de-los-aficionados/>
- Centro de Innovación UC. (2021, 4 enero). ¿Conoces la diferencia entre digitalización y transformación digital? CDI. <http://www.centrodeinnovacion.uc.cl/articulo/conoces-la-diferencia-entre-digitalizacion-y-transformacion-digital/>
- Creixans, L. (2021, 8 marzo). El customer journey map y su valor en la transformación de la empresa. INCIPY. <https://www.incipy.com/blog/el-customer-journey-map-y-su-valor-en-la-transformacion-de-la-empresa/>

- Deusto Business Alumni. (2017, 25 enero). Boletín de Estudios Económicos. Diciembre 2016. Num. 219. Issuu. https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin_219
- Gallardo, R. (s. f.). Tecnología de los alimentos. Agencia EFE. <https://www.efesalud.com/tecnologia-los-alimentos-innovar-nutricion/>
- Gómez, A. M. (2021, 16 marzo). Los 4 niveles de madurez de la transformación digital, ¿en cuál está tu compañía? Paradigma Digital. <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/los-4-niveles-madurez-la-transformacion-digital-esta-compania/>
- Gonzalvo, I. (2021, 28 abril). 5 soluciones innovadoras en materia de vida útil. AINIA. <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/formacion/soluciones-innovadoras-de-vida-util/>
- IT Digital Media Group. (2019, 20 diciembre). El mercado mundial de wearables crecerá hasta 500 millones de unidades en 2023. Negocios | IT Trends. <https://www.ittrends.es/negocios/2019/12/el-mercado-mundial-de-wearables-crecera-hasta-500-millones-de-unidades-en-2023>
- INCIPY. (2020). 4o Estudio del Índice de Madurez Digital de las empresas en España - INCIPY. <https://www.incipy.com/blog/indice-madurez-digital-2020/>
- Khin, S., y Ho, TC (2019). Tecnología digital, capacidad digital y desempeño organizacional: un papel mediador de la innovación digital. Revista Internacional de Ciencia de la Innovación, 11(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- LIFE FITNESS IBERIA. (2019, abril). EL MERCADO DEL FITNESS EN ESPAÑA 2018. TENDENCIAS Y SITUACIÓN DEL SECTOR. <https://gimnasiarca.es/wp-content/uploads/2019/04/informe-completo-2018-fitnes.pdf>
- Losada, C. (2017, 17 octubre). Las zapatillas se hicieron inteligentes. Redbull.com. <https://www.redbull.com/es-es/tecnologia-wearable-zapatillas-inteligentes>
- Marco, C. J. (2021, 13 enero). Las 5 tendencias en alimentación para 2021. AINIA. <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentacion-2021/>
- Massachusetts Institute of Technology. (2017). MIT Sloan Management Review. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>

Matey, P. (2020, 26 noviembre). 5 tendencias alimentarias para 2021 marcadas por el coronavirus. [elconfidencial.com](https://www.elconfidencial.com).

https://www.alimente.elconfidencial.com/nutricion/2020-11-26/5-tendencias-nutricionales-2021-covid-19_2847415/

Naldaiz, M. (2020). Esta es la situación actual de los centros de fitness en España. Virtugym.

<https://business.virtugym.com/es/blog/esta-es-la-situacion-actual-de-los-centros-de-fitness-en-espana/>

Nuevos informes sobre transformación digital en España | datos.gob.es. (2020).

<https://datos.gob.es/es/noticia/nuevos-informes-sobre-transformacion-digital-en-espana>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos, T., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. ProQuest Ebook Central <https://bv.unir.net:2056>

Palco 23. (2021, marzo). Fitness: industria, evolución y operadores. Palco 23 Ediciones.

https://www.palco23.com/files//2020/02_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf

Reason Why, Redacción. Así será el futuro del sector de la alimentación y la restauración.

(2020, 24 enero). Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/futuro-sector-alimentacion-restauracion-innovacion-tecnologia-sostenibilidad>

Telefónica. (2021, 1 julio). *Deporte 4.0*. www.telefonica.com.

<https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/telefonica-abre-una-nueva-era-para-el-deporte-con-la-aplicacion-del-5g-la-inteligencia-artificial-o-la-realidad-aumentada>

VivaGym. (s. f.). VivaGym. <https://www.vivagym.es/login>

Yun, T. (2020, 22 mayo). Propuesta de Valor. Modelocanvas.net.

<https://modelocanvas.net/propuesta-de-valor/>

Anexo 1: Cuestionario experimentos de viabilidad

App4Fit

Hábitos del Consumidor

1

¿Cuál es tu rango de edad?

Menor de 18

19-30

31-45

46-65

66 o más

2

Indica tu género

Femenino

Masculino

3

¿Practicas alguna actividad deportiva habitualmente?

Si

No

4

En caso afirmativo, ¿sueles acudir a centros deportivos?

Si

No

5

¿Qué tipo de deporte practicas?

Deportes de equipo

Running

Ciclismo

Gimnasio

Otros

6

¿Cuántos días a la semana practicas deporte?

- 1 vez a la semana
- 3 veces a la semana
- 5 veces a la semana

7

¿Recurres a los servicios de un entrenador personal?

- Si
- No

8

A la hora de llevar un estilo de vida saludable, ¿tienes en cuenta aspectos nutricionales?

- Si
- No

9

¿Recurres a los servicios de un nutricionista para complementar tu actividad deportiva?

- Si
- No

10

¿Qué te motiva a llevar un estilo de vida saludable?

- Fines estéticos
- Ocio
- Salud
- Otros

11

Puntúa tu afinidad con los siguientes supermercados

	Ninguna	Realizo compras puntuales	Compro de forma habitual	Siempre compro ahí
Mercadona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carrefour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcampo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aldi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Corte Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Interfaz App4Fit

12

¿Los iconos de acceso a los servicios de la App te resultan intuitivos?



- Si
 No

13

¿Los colores de la App te permiten distinguir los diferentes apartados con claridad?



- Si
 No

14

¿La disposición de estos botones te resulta de fácil acceso desde tu dispositivo?



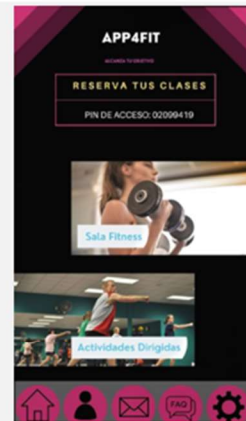
- Si
 No

18

De no incluir todas las funcionalidades necesarias, ¿qué echas de menos a la hora de seguir tus planes personalizados de ejercicio y nutrición?

Escriba su respuesta

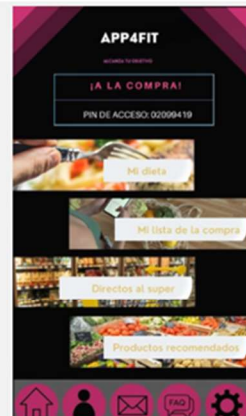
19



¿Pagarías por poder reservar tus clases con antelación, planes de ejercicio personalizados y servicios de nutrición pautado por expertos?

- Si
- No

20



¿Te parece interesante poder realizar compras de alimentos en diferentes supermercados desde una misma interfaz?

- Si
- No

21

¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o compañero?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable