



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

Desarrollo de un MVP y de un plan de negocio de una Startup:
Juntos al Gimnasio

Autor: Jorge Hernández Martínez

Director: Pablo Zulaica Pérez

Madrid

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
Desarrollo de un MVP y de un plan de negocio de una Startup
en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el
curso académico 2021/22 es de mi autoría, original e inédito y
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido
tomada de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: Jorge Hernández Martínez

Fecha: 24 / 06 / 22

Autorizada la entrega del proyecto



Fdo.: Pablo Zulaica Pérez

Fecha: 26 / 06 / 22



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

Desarrollo de un MVP y de un plan de negocio de una
Startup: Juntos al Gimnasio

Autor: Jorge Hernández Martínez

Director: Pablo Zulaica Pérez

Madrid

**AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN
EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESIS O
MEMORIAS DE BACHILLERATO**

1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.

El autor D. Jorge Hernández Martínez

DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: Desarrollo de un MVP y un modelo de negocio para una startup – Juntos al Gimnasio, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

2º. Objeto y fines de la cesión.

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor CEDE a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

3º. Condiciones de la cesión y acceso

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducir la en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL persistente).

4º. Derechos del autor.

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.

d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

5º. Deberes del autor.

El autor se compromete a:

a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.

b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.

c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.

d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a 26 de junio de 2022

Fdo...Jorge Hernández Martínez.....

Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:

Agradecimientos

Terminadas todas las asignaturas del Grado de Ingeniería en Tecnologías Industriales, y siendo la memoria del Trabajo de Fin de Grado el último documento pendiente de entregar, me gustaría dedicar unas palabras de agradecimiento a todas las personas que han estado a mi lado durante la carrera. Es por ello por lo que dedicaré un espacio dentro de esta memoria a una sección de agradecimientos.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi hermana Laura todo el apoyo mostrado, ya no solo estos 4 años de carrera, sino durante todas las etapas de mi vida. Siempre ha sido para mí un ejemplo a seguir, y todos mis éxitos van a ir dedicados a ella, porque me ha ayudado a mejorar tanto personalmente siempre como académicamente. Ella es mi inspiración y es por ello por lo que quería que estuviese en primer lugar en esta sección.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis padres el sacrificio que han realizado todos estos años para darnos tanto a mi hermana como a mí posibilidad de estudiar la carrera que queríamos en una de las universidades más prestigiosas de este país. A mi madre Charo, por haber estado ahí en los momentos más difíciles psicológicamente y haberme mostrado que la sinceridad y el esfuerzo eran siempre el camino adecuado. A mi padre Raúl, por enseñarme que la resiliencia lleva a la persona a conseguir sus objetivos, y que la confianza en uno mismo es clave en todos los aspectos de la vida. Siempre he querido que vosotros como padres estéis tan orgullosos de mí como yo lo estoy de poder ser vuestro hijo.

No quiero olvidarme de mis abuelos, tanto paternos como maternos, que siempre nos han inculcado a mi hermana y a mí los valores de esfuerzo y han creído siempre en nosotros y, aunque uno de mis abuelos no haya estado presente estos cuatro años debido a su fallecimiento en el 2014, sabe que todo lo conseguido va dedicado también a él. Todos los éxitos de mi vida son gran parte mérito vuestro.

Además de la familia, he estado rodeado todos estos años de grandes compañeros que me han empujado a ser mejor estudiante y persona. Aunque he tenido la oportunidad de conocer a grandes personas, sólo podré dedicar unas palabras a algunas de ellas.

En primer lugar, agradecer a Arturo Gómez, mi mejor amigo dentro de la universidad, todo el apoyo dado estos cuatro años de grado. Él ha sido una de las razones por las que he podido acabar el grado en el menor tiempo posible.

Agradecer también a Roberto Knop su ayuda incondicional estos dos últimos años. Aunque le conocí más tarde que al resto de mis compañeros, hoy en día supone un pilar importante dentro de mi vida, al igual que Arturo, y es por ello por lo que veo necesario agradecerle en esta sección su apoyo durante estos años.

Por último, agradecerle a Eduardo Bellver la confianza que ha tenido en mí estos años. Siempre ha sido mi mejor amigo y la persona en la que he depositado mi confianza absoluta y, pese haber estado cuatro años más separados debido a estar en diferentes universidades, siempre ha estado ahí cuando le he necesitado.

Para cerrar el capítulo de agradecimientos, no puedo olvidarme de aquellos profesores que me han aportado tanto durante estos cuatro años de grado. Para no extenderme, simplemente les nombraré. De todos los profesores que he tenido, guardo un especial cariño a Luis Rouco, a Manuel Pesqueira, a Yolanda González Arechavala y a Pablo Zulaica.

Cuando elegí este TFG, en parte lo hice porque lo llevaba el profesor que estaba a cargo de él. Gracias Pablo, ya no solo por haberme permitido realizar este trabajo contigo, sino por haberme también ayudado a darme cuenta de qué era lo que realmente me apasionaba.

DESARROLLO DE UN MVP Y DE UN PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP

Autor: Hernández Martínez, Jorge.

Director: Zulaica Pérez, Pablo.

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas)

RESUMEN DEL PROYECTO

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), las instalaciones deportivas y gimnasios generaban un negocio de 3.170 millones de euros antes de la pandemia, con 214.000 empleados. El fitness forma parte de una industria, la del deporte, que antes de que estallara la crisis sanitaria, movía una facturación conjunta de 15.768 millones de euros

La COVID-19 ha redefinido el tipo de instalación deportiva y los servicios que ofrece. Se llevó por delante 15.800 puestos de trabajo del sector deportivo en 2020, según la Encuesta de Población Activa (EPA).

Tras haber detectado esta necesidad en el mercado, se decide crear una empresa con el objetivo de revertir la situación económica de los gimnasios, así como mejorar la situación de sus clientes y usuarios. Para ello, se ha realizado un Business Model CANVAS, que refleja el proyecto con sus puntos clave, y que además podrá ser utilizado a modo de presentación en reuniones con los distintos potenciales clientes.

El primer paso ha sido encontrar dónde estaba la oportunidad dentro del sector fitness. Se ha determinado cuál es el problema concreto de los usuarios de los gimnasios a través de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada al inicio del proyecto. Esta encuesta, junto al Business Model CANVAS mencionado anteriormente, han sido las herramientas en las que se ha apoyado *Juntos al Gimnasio* para presentar el proyecto a los futuros clientes, los gimnasios.

De las conclusiones obtenidas en la encuesta, las más destacables han sido los problemas de tiempo a los que se enfrentan los usuarios de los gimnasios, y la sensación de descontento generalizado con las instalaciones. Estas conclusiones principales, junto a otras que se mostrarán en el capítulo 2 (Contexto actual y problema), han sido de gran ayuda a la hora de validar el problema visto inicialmente.

El segundo paso ha consistido en analizar el mercado y los distintos competidores que se iba a encontrar *Juntos al Gimnasio*. Tras hacer este análisis de competencia, se concluye que no existe un producto dentro del sector que ofrezca una solución como la que se ofrece por nuestra parte.

Entre los competidores analizados, el que ofrece un producto más parecido al nuestro es Gympass, que permite al usuario acceder a distintos gimnasios de su zona, ahorrándole así tiempo y permitiéndole tener diferentes “experiencias de marca”. No obstante, las funcionalidades que presenta dicha aplicación son muy limitadas y no acaban con el problema de los gimnasios, por lo que se confirma así que la oportunidad de negocio existe, y que este espacio no está siendo cubierto actualmente por ninguna solución, de manera completa.

A continuación, se ha identificado el target al que debemos dirigirnos. En el caso de *Juntos al Gimnasio*, se ha definido un doble target. Por un lado, los gimnasios, como compradores de la aplicación y, por otro lado, los usuarios de la aplicación, que son los propios clientes de los gimnasios.

La identificación de target (cliente y usuario) permite crear y aplicar una estrategia de captación efectiva.

Los *early adopters* de la aplicación serán los gimnasios de las principales cadenas de España ubicados en la capital, así como los clientes de éstos que vayan al gimnasio tres o más veces por semana. La elección de *early adopters* se apoya desde un principio en la estimación de tamaño de mercado realizada y también en los resultados de la encuesta realizada.

Se estima que el mercado objetivo final de los gimnasios será de 431 establecimientos, representando un 14% del tamaño de mercado. El público objetivo final de usuarios de la aplicación será aquel que cumpla el requisito de ir a los gimnasios target (431) y que entrene en el gimnasio al menos tres veces por semana, consiguiendo una cifra final de 1.130.400 usuarios, que representa un 26% del tamaño de mercado.

Una vez se ha definido el problema y el target, se procede a determinar la propuesta de valor de *Juntos al Gimnasio*, es decir, qué hace diferente a la aplicación respecto a sus competidores, entendiendo que la propuesta de valor debe ser tanto para los gimnasios como para los usuarios de éstos.

En este caso, la aplicación presenta una *funcionalidad core* para los clientes basada en reservar circuitos de entrenamiento antes de ir al gimnasio, acompañada de otras funcionalidades complementarias como observar sus progresos, guardar sus marcas, y crear un equipo con el que poder entrenar. El prototipado de la app se ha desarrollado y completado a través de Marvel App.

Para los gimnasios, la propuesta de valor se basará en la mayor generación de ingresos, tanto por captación como por fidelización de clientes gracias a las funcionalidades de la App, así como en la diferenciación de marca al dar una mejor experiencia de usuario a sus clientes.

A continuación, se presentan las distintas técnicas de captación, entendiendo que se realizará captación de gimnasios y de usuarios.

La captación de usuarios se basará principalmente en campañas de Facebook Ads e Instagram Ads, en campañas de influencers, y en la creación de una landing page donde los interesados podrán informarse y seguir los pasos para darse de alta como usuarios de la App.

Por otro lado, la captación de gimnasios se basará en acción comercial directa, presencial y marketing digital.

Por último, se realiza una estimación de las proyecciones financieras a tres años vista, estableciendo una hipótesis de crecimiento tanto de usuarios como de ingresos. Se presentarán tres escenarios diferentes: pesimista, neutro y optimista.

Cada escenario se apoyará en hipótesis de comportamiento, que serán detalladas, e impactará en la evolución de los ingresos y en los costes asociados a los mismos.

Respecto al modelo de negocio, los ingresos procederán de varias fuentes. En primer lugar, del pago de cuotas mensuales por parte de los gimnasios, por un importe de 100€. En segundo lugar, los usuarios podrán tener también funcionalidades Premium de pago. En tercer lugar, también podrá haber ingresos procedentes de marcas patrocinadoras o vendedores de productos para fitness, si bien estos ingresos serán residuales y el auténtico objetivo de incorporar estas marcas es la generación de mayor engagement de usuarios.

En función del tipo de escenario, pesimista, neutro u optimista, variarán tanto la cantidad de gimnasios, usuarios y sponsors que generan ingresos, como el momento en el que lo hacen.

DEVELOPMENT OF A MVP AND A BUSINESS MODEL FOR A STARTUP – JUNTOS AL GIMNASIO

Author: Hernandez Martinez, Jorge.

Supervisor: Zulaica Pérez, Pablo.

Collaborating Entity: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

ABSTRACT According to the National Statistics Institute (INE), sports facilities and gyms generated a business of 3,170 million euros before the pandemic, with 214,000 employees. Fitness is part of an industry, the sports industry, which before the health crisis broke out, moved a combined turnover of 15,768 million euros.

COVID-19 has redefined the type of sports facility and the services it offers. It took ahead 15,800 jobs in the sports sector in 2020, according to the Economically Active Population Survey (EPA).

Having detected this need in the market, it was decided to create a company with the aim of reversing the economic situation of gyms, as well as improving the situation of its customers and users. To this end, a Business Model CANVAS has been created, which reflects the project with its key points, and which can also be used as a presentation in meetings with different potential customers.

The first step was to find out where the opportunity lay within the fitness sector. The specific problem of gym users was determined through the answers obtained in the survey carried out at the beginning of the project. This survey, together with the Business Model CANVAS mentioned above, have been the tools on which *Juntos al Gimnasio* has relied to present the project to future customers, the gyms.

Of the conclusions obtained in the survey, the most noteworthy were the time problems faced by gym users, and the general feeling of dissatisfaction with the facilities. These main

conclusions, together with others that will be shown in Chapter 2 (Current context and problem), have been of great help in validating the problem initially seen.

The second step consisted of analyzing the market and the different competitors *that Juntos al Gimnasio* would encounter. After doing this competitive analysis, it was concluded that there is no product in the sector that offers a tool like the one offered by us.

Among the competitors analyzed, the one that offers a product most similar to ours is Gympass, which allows users to access different gyms in their area, thus saving them time and allowing them to have different "brand experiences". However, the functionalities presented by this application are very limited and do not solve the problem of gyms, thus confirming that the business opportunity exists, and that this space is not currently being covered by any solution, in a complete way.

Next, the target we need to address has been identified. In the case of *Juntos al Gimnasio*, a double target has been defined. On the one hand, the gyms, as buyers of the application, and on the other hand, the users of the application, who are the customers of the gyms themselves.

The identification of the target (customer and user) allows the creation and application of an effective recruitment strategy.

The early adopters of the application will be the gyms of the main gym chains in Spain located in the capital, as well as their customers who go to the gym three or more times a week. The choice of early adopters is based on the outset on the market size estimate and also on the results of the survey conducted.

The final target market of gyms is estimated to be 431 establishments, representing 14% of the market size. The final target audience of users of the application will be those who meet the requirement of going to the target gyms (431) and who train at the gym at least three times a week, achieving a final figure of 1.130.400 users, representing 26% of the market size.

Once the problem and the target have been defined, the next step is to determine the value proposition of *Juntos al Gimnasio*, i.e., what makes the application different from its competitors, understanding that the value proposition must be both for gyms and their user. In this case, the application presents a core functionality for customers based on booking training circuits before going to the gym, accompanied by other complementary functionalities such as observing their progress, saving their marks, and creating a team to train with. The prototyping of the app has been developed and completed through Marvel App.

For gyms, the value proposition will be based on increased revenue generation, both by customer acquisition and customer loyalty thanks to the App's functionalities, as well as brand differentiation by providing a better user experience to their customers.

The different recruitment techniques are presented below, with the understanding that both gyms and users will be recruited.

User acquisition will be based mainly on Facebook Ads and Instagram Ads campaigns, influencer campaigns, and the creation of a landing page where interested parties can get information and follow the steps to register as users of the App.

On the other hand, the recruitment of gyms will be based on direct commercial action, face-to-face, and digital marketing.

Finally, an estimate is made of the financial projections for the next three years, establishing a hypothesis of growth in both users and revenues. Three different scenarios will be presented: pessimistic, neutral, and optimistic.

Each scenario will be based on behavioral assumptions, which will be detailed, and will have an impact on the evolution of revenues and associated costs.

Regarding the business model, revenues will come from several sources: firstly, the payment of monthly fees by the gyms, amounting to €100. Secondly, users will also be able to have paid Premium functionalities. Thirdly, there may also be revenue from sponsoring brands or

fitness product vendors, although this revenue will be residual and the real objective of incorporating these brands is to generate greater user engagement.

Depending on the type of scenario - pessimistic, neutral, or optimistic - the number of gyms, users and sponsors that generate revenue will vary, as will the time at which they do so.

Índice de la memoria

1. Introducción	27
Objetivos generales.....	28
Objetivos específicos	29
Motivación.....	30
Metodología.....	32
Estructura de la memoria	33
2. Problema.....	36
Identificación del problema a resolver.....	36
Análisis de mercado.....	51
Análisis de la competencia.....	60
<i>Aplicaciones de los propios gimnasios.....</i>	<i>61</i>
<i>Zenplanner.....</i>	<i>63</i>
<i>Glofox.....</i>	<i>63</i>
<i>Virtuagym.....</i>	<i>64</i>
<i>Gympass.....</i>	<i>65</i>
<i>Análisis conjunto.....</i>	<i>66</i>
3. Cliente 70	
El gimnasio como cliente.....	70
El usuario individual de la aplicación como cliente.....	73
Tamaño de mercado.....	74
4. La aplicación Juntos al Gimnasio	76
Propuesta de valor.....	76
Producto.....	76
<i>Registro e Inicio de sesión.....</i>	<i>77</i>
Pantalla de inicio tras inicio de sesión	80
<i>Funcionalidad core: Reserva de circuitos.....</i>	<i>81</i>
<i>Funcionalidad complementaria: controla tu progreso</i>	<i>83</i>
<i>Funcionalidad complementaria: Mis entrenamientos.....</i>	<i>84</i>
<i>Funcionalidad complementaria: Tu equipo</i>	<i>86</i>

Funcionamiento del candado digital	87
Justificación de inversión en candado digital	89
5. Validación de la idea	93
Presentación con Basic Fit	93
Presentación con 4uSport.....	98
Presentación con Dream Fit.....	100
Conclusiones obtenidas.....	102
6. Estrategia	107
Plan de captación de clientes	107
<i>Plan de captación presencial</i>	109
<i>Campañas de e-Mailing</i>	111
<i>Landing page para el gimnasio</i>	113
<i>Campañas de influencers</i>	116
<i>Facebook Ads e Instagram ads</i>	117
7. Métodos de monetización	119
8. Proyecciones financieras.....	121
Costes.....	121
Escenario pesimista.....	146
<i>Hipótesis de crecimiento</i>	146
<i>Ingresos</i>	151
<i>Cuenta de resultados</i>	154
Escenario neutro	156
<i>Hipótesis de crecimiento</i>	156
<i>Ingresos</i>	160
<i>Cuenta de resultados</i>	164
Escenario optimista.....	166
<i>Hipótesis de crecimiento</i>	166
<i>Ingresos</i>	171
<i>Cuenta de resultados</i>	174
9. Bibliografía.....	177

10. ANEXO I: Alineación con los ods	183
11. ANEXO II: Business model canvas	185
12. ANEXO III: Respuestas de la encuesta de validación del problema	186

Índice de figuras

Figura 1. Evolución del negocio fitness en España en millones de euros. Fuente: Ihrs. ...	36
Figura 2.El negocio del fitness en España en el año del Covid-19. Fuente: Ihrs.	37
Figura 3.Evolución de los clubes de fitness en España. Fuente: Ihrs.	38
Figura 4. Evolución de la afiliación a clubes de fitness en España. Fuente: Ihrs.	38
Figura 5. Evolución del negocio mundial del fitness virtual. Fuente: Allied Market Research.	39
Figura 6. Motivos de baja de clientes en los gimnasios. Fuente: Life Fitness.	40
Figura 7. Respuestas pregunta 1 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	42
Figura 8.Respuestas pregunta 2 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	43
Figura 9. Respuestas pregunta 3 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	43
Figura 10. Respuestas pregunta 4 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 11. Respuestas pregunta 5 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	44
Figura 12. Respuestas pregunta 6 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	45
Figura 13. Respuestas pregunta 7 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	45
Figura 14. Respuestas pregunta 8 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 15. Respuestas pregunta 9 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	46
Figura 16. Respuestas pregunta 10 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 17. Respuestas pregunta 11 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 18. Respuestas pregunta 12 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 19. Respuestas pregunta 13 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 20. Respuestas pregunta 14 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	49
Figura 21. Mensaje final de agradecimiento tras la realización de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	49
Figura 22. Principales operadores en el sector fitness en España por facturación. Fuente: 2Playbook Intelligence.	54

Figura 23. Principales operadores en el sector fitness en España por número de abonados. Fuente: 2Playbook Intelligence.	54
Figura 24. Principales operadores en el sector fitness en España por número de instalaciones. Fuente: 2Playbook Intelligence.	55
Figura 25. Cuotas mensuales fijadas por los gimnasios en función del tipo de establecimiento. Fuente: 2Playbook Intelligence.	56
Figura 26. Encuesta realizada a gimnasios españoles. Fuente: Life Fitness.	58
Figura 27. Encuesta realizada a gimnasios españoles. Fuente: Life Fitness.	59
Figura 28. Encuesta realizada a gimnasios españoles. Fuente: Life Fitness.	59
Figura 29. Pantalla de Inicio Basic Fit. Fuente: Elaboración propia.	61
Figura 30. Análisis de competencia, app de gimnasio. Fuente: Elaboración propia.	67
Figura 31. Análisis de competencia, app de usuario. Fuente: Elaboración propia.	67
Figura 32. Diagrama de Venn. Elección de target. Fuente: Elaboración propia.	70
Figura 33. Perfil del target de gimnasios. Fuente: Elaboración propia.	72
Figura 34. Target de usuarios. Fuente: Elaboración propia.	73
Figura 35. Tamaño de mercado de gimnasios en España. Fuente: Elaboración propia.	74
Figura 36. Tamaño de mercado de usuarios de la aplicación. Fuente: Elaboración propia.	75
Figura 37. Pantalla de inicio. Fuente: Elaboración propia.	78
Figura 38. Elección de gimnasio. Fuente: Elaboración propia.	79
Figura 39. Pantalla de inicio Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.	80
Figura 40. Pantallas de elección de fecha y hora para la reserva de circuitos. Fuente: Elaboración propia.	81
Figura 41. Elección de circuitos para la franja horaria elegida. Fuente: Elaboración propia.	82
Figura 42. Pantalla de máquinas disponibles en función del circuito elegido. Fuente: Elaboración propia.	83
Figura 43. Pantalla de progreso físico del usuario de la aplicación. Fuente: Elaboración propia.	84
Figura 44. Pantalla de próximos entrenamientos. Fuente: Elaboración propia.	85
Figura 45. Pantalla de crear tu propio equipo. Fuente: Elaboración propia.	86

Figura 46. Especificaciones técnicas SMDT C102. Fuente: Alibaba Storage.	89
Figura 47. Fases del plan de captación presencial. Fuente: Elaboración propia.	109
Figura 48. Funnel de gimnasios captados en el primer año. Fuente: Elaboración propia.	110
Figura 49. Campaña de emailing de gimnasios. Fuente: Elaboración propia.	112
Figura 50. Campaña de emailing para usuarios. Fuente: Elaboración propia.	113
Figura 51. Landing page de Juntos al Gimnasio vista desde el ordenador. Fuente: Elaboración propia.....	114
Figura 52. Área de experiencia de usuario. Fuente: Elaboración propia.....	114
Figura 53. Área de funcionalidad core I. Fuente: Elaboración propia.	115
Figura 54. Área de funcionalidad core II. Fuente: Elaboración propia.	115
Figura 55. Área de captación. Fuente: Elaboración propia.	116
Figura 56. Campaña de Facebook Ads e Instagram Ads. Fuente: Elaboración propia.	118
Figura 57. Evolución de la cuenta de resultados, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	155
Figura 58. Evolución de la cuenta de resultados, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.....	165
Figura 59. Evolución de la cuenta de resultados, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....	175
Figura 60. Business Model CANVAS de Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.	185

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma del Trabajo de Fin de Grado	32
Tabla 2. Cuotas mensuales establecidas por los competidores y por Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.....	68
Tabla 3. Justificación de inversión realizada en candados digitales. Fuente: Elaboración propia	91
Tabla 4. Pros y contras manifestados por los gimnasios. Fuente: Elaboración propia.....	104
Tabla 5. Características de la aplicación Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.	122
Tabla 6. Costes de desarrollo de la aplicación. Elaboración propia.	123
Tabla 7. Costes de propiedad intelectual. Fuente: Elaboración propia.	123
Tabla 8. Costes de subida de la aplicación a las plataformas AppStore y PlayStore. Fuente: Elaboración propia.....	124
Tabla 9. Costes de hosting. Fuente: Elaboración propia.	124
Tabla 10. Costes de mantenimiento preventivo y correctivo. Fuente: Elaboración propia.	125
Tabla 11. Intervalo del coste estimado de mantenimiento con el coste de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.....	125
Tabla 12. Costes campaña de Facebook Ads e Instagram Ads. Fuente: Elaboración propia.	126
Tabla 13. Coste de diseño de emails. Fuente: Elaboración propia.	127
Tabla 14. Coste derivado de la campaña de emailing. Fuente: Elaboración propia.....	127
Tabla 15. Precio por publicación en función del número de seguidores. Fuente: 35mm..	127
Tabla 16. Cuánto cobran los influencers españoles más conocidos en el mundo del fitness. Fuente: Elaboración propia.....	128
Tabla 17. Clasificación de los influencers en función del precio por publicación. Fuente: Elaboración propia.....	128

Tabla 18. Costes derivados de las campañas de marketing, año I. Fuente: Elaboración propia.	129
Tabla 19. Costes derivados de las campañas de marketing, año II. Fuente: Elaboración propia.	129
Tabla 20. Costes derivados de las campañas de marketing, año III. Fuente: Elaboración propia.	130
Tabla 21. Coste de dedicación a la fuerza de venta directa. Fuente: Elaboración propia.	131
Tabla 22. Costes comerciales año 1. Fuente: Elaboración propia.	131
Tabla 23. Costes comerciales año II. Fuente: Elaboración propia.	131
Tabla 24. Costes comerciales año III. Fuente: Elaboración propia.	132
Tabla 25. Gastos generales a partir del segundo año. Fuente: Elaboración propia.	132
Tabla 26. Tipos de perfiles que pueden incorporarse a la compañía. Fuente: Elaboración propia.	133
Tabla 27. Costes de personal escenario pesimista, año I. Fuente: Elaboración propia.	134
Tabla 28. Costes de personal escenario pesimista, año II. Fuente: Elaboración propia.	134
Tabla 29. Costes de personal escenario pesimista, año III. Fuente: Elaboración propia.	135
Tabla 30. Costes de personal escenario neutro, año I. Fuente: Elaboración propia.	135
Tabla 31. Costes de personal escenario neutro, año II. Fuente: Elaboración propia.	136
Tabla 32. Costes de personal escenario neutro, año III. Fuente: Elaboración propia.	136
Tabla 33. Costes de personal escenario optimista, año I. Fuente: Elaboración propia.	137
Tabla 34. Costes de personal escenario optimista, año II. Fuente: Elaboración propia.	137
Tabla 35. Costes de personal escenario optimista, año III. Fuente: Elaboración propia.	138
Tabla 36. Costes financieros año I, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	139
Tabla 37. Costes financieros año II, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	140
Tabla 38. Costes financieros año III, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	141
Tabla 39. Costes financieros año I, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.	141
Tabla 40. Costes financieros año II, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.	142
Tabla 41. Costes financieros año III, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.	143
Tabla 42. Costes financieros año I, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	144
Tabla 43. Costes financieros año II, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	144

Tabla 44. Tabla 40. Costes financieros año III, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	145
Tabla 45. Público objetivo final. Elaboración propia.	147
Tabla 46. Hipótesis de gimnasios captados. Elaboración propia.	148
Tabla 47. Hipótesis de usuarios premium captados. Elaboración propia.	148
Tabla 48. Hipótesis Sponsors captados. Elaboración propia.	148
Tabla 49. Hipótesis de captación de gimnasios anual. Elaboración propia.	148
Tabla 50. Hipótesis de captación de usuarios anual. Elaboración propia.	148
Tabla 51. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año I. Fuente: Elaboración propia.	149
Tabla 52. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año II. Elaboración propia.	149
Tabla 53. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año III. Elaboración propia.	150
Tabla 54. Ingresos de la proyección financiera pesimista, año I. Elaboración propia.	152
Tabla 55. Ingresos de la proyección financiera pesimista, año II. Elaboración propia.	152
Tabla 56. Ingresos de la proyección financiera pesimista, año III. Elaboración propia.	153
Tabla 57. Cuenta de resultados proyección pesimista. Fuente: Elaboración propia.	154
Tabla 58. Hipótesis de gimnasios captados. Fuente: Elaboración propia.	157
Tabla 59. Hipótesis de usuarios premium captados. Fuente: Elaboración propia.	158
Tabla 60. Hipótesis Sponsors captados. Elaboración propia.	158
Tabla 61. Hipótesis de captación de gimnasios anual. Elaboración propia.	158
Tabla 62. Hipótesis de captación de usuarios anual. Elaboración propia.	158
Tabla 63. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año I. Fuente: Elaboración propia.	159
Tabla 64. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año II. Fuente: Elaboración propia.	159
Tabla 65. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año III. Fuente: Elaboración propia.	160
Tabla 66. Ingresos de la proyección financiera neutra, año I. Elaboración propia.	161

Tabla 67. Ingresos de la proyección financiera neutra, año II. Elaboración propia.	162
Tabla 68. Ingresos de la proyección financiera neutra, año III. Elaboración propia.	163
Tabla 69. Cuenta de resultados del escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.	164
Tabla 70. Hipótesis de gimnasios captados. Fuente: Elaboración propia.	168
Tabla 71. Hipótesis de usuarios premium captados. Fuente: Elaboración propia.	168
Tabla 72. Hipótesis de marcas deportivas captadas. Fuente: Elaboración propia.	168
Tabla 73. Hipótesis de captación de gimnasios anual. Fuente: Elaboración propia.	168
Tabla 74. Hipótesis de captación de usuarios premium anual. Fuente: Elaboración propia.	169
Tabla 75. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año I. Fuente: Elaboración propia.	169
Tabla 76. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año II. Fuente: Elaboración propia.	170
Tabla 77. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año III. Fuente: Elaboración propia.	170
Tabla 78. Ingresos de la proyección financiera optimista, año I. Elaboración propia.	172
Tabla 79. Ingresos de la proyección financiera optimista, año II. Elaboración propia.	172
Tabla 80. Ingresos de la proyección financiera optimista, año III. Elaboración propia.	173
Tabla 81. Cuenta de resultados escenario optimista. Elaboración propia.	174

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la sociedad a lo largo de la historia ha ido ligado siempre a mejorar la vida de los ciudadanos. Entre los años 1.000.000 y 3.000.000 a.C, el Homo-Erectus, sucesor del Homo Habilis, descubrió el fuego y consiguió así que la sociedad de la época no sufriese tanto en las frías noches de invierno. Thomas Alba Edison, junto a Joseph Swan, consiguieron crear la primera bombilla, extendiendo así la actividad humana diaria de los humanos. James Watt consiguió llevar la máquina de vapor al mundo de transporte, ideando un sistema que permitía aprovechar el calor para evaporar el agua. Recientemente, internet aparece en los años 80 cuando Tim Berners-Lee y científicos del MIT crean el HTTP para que más tarde aparezca el World Wide Web, que acabará por convertirse en la infraestructura esencial de la era digital.

Después de ver cómo de imprescindibles se han vuelto todos estos descubrimientos, en este siglo XXI el afán por la innovación y el emprendimiento ha crecido exponencialmente. El tejido empresarial formado por las grandes corporaciones y por miles de pymes, se complementa ahora con los ecosistemas de startups, las incubadoras y las aceleradoras. Las grandes empresas utilizan modelos de innovación abierta para incorporar nuevos productos, soluciones y procesos procedentes de los ecosistemas de startups, mucho más ágiles en velocidad de desarrollo y adaptación a las necesidades reales del mercado. Las Startups han llamado la atención de inversores de todos los rincones del mundo, y han pasado a ser una de las esperanzas de la innovación y del desarrollo tecnológico global.

Como estudiante de ingeniería, también me ha preocupado siempre la sociedad y las diferentes maneras de mejorarla con la tecnología y con los proyectos sociales, entre otras iniciativas. También he realizado prácticas curriculares en una aceleradora de startups, para entender mejor los procesos de innovación de estos ecosistemas, la generación de productos y soluciones, su adaptación al mercado mediante modelos iterativos, y la manera de proyectar modelos de negocio.

Bajo esta premisa, realizo este Trabajo de Fin de Grado, con el objetivo de mejorar el día a día de personas y empresas, a través de la innovación y de la tecnología, con el concepto de un modelo de startup.

Dicha startup, objeto de este Trabajo Fin de Grado, buscará crear una aplicación móvil con la que los gimnasios puedan optimizar el uso de sus máquinas, promoviendo así una actividad más eficiente en su operación, que derivará en un aumento de la rentabilidad, y con la que los clientes de los gimnasios podrán ahorrar tiempo y optimizar sus entrenamientos dentro de los establecimientos, generando así mayor engagement de clientes, posibilidades de captación de nuevos clientes, mejor experiencia de usuarios y, por ende, más opciones de generación de ingresos.

OBJETIVOS GENERALES

Este trabajo tiene como objetivo principal impulsar las ganas de aprender sobre temas relacionados con la innovación, la tecnología y el emprendimiento, a través de un proyecto que pueda resolver un problema que se ha contrastado que es real. Con la consecución de este trabajo, se busca adquirir todos los conocimientos necesarios para lograr constituir una empresa emergente, a través del desarrollo de un prototipado y respaldado por un modelo de negocio concreto y específico. Para que sea más sencillo conseguirlo, se imponen un conjunto de retos y con el cumplimiento de éstos se consigue alcanzar los objetivos finales.

El objetivo principal del producto *Juntos al Gimnasio* a desarrollar será optimizar el uso de las máquinas, el tiempo y el entrenamiento de las personas. Con esta aplicación, se podrá ayudar a los gimnasios a mejorar su rentabilidad y su imagen de marca, así como acabar con los problemas de tiempo y optimización de entrenamiento de sus clientes.

En cuanto a los objetivos generales marcados de inicio, se pueden destacar:

- Aprender a utilizar herramientas de prototipado de aplicaciones móviles: En primer lugar, para poder mostrar el producto a clientes potenciales, es necesario crear una versión inicial de la aplicación, aunque ésta no sea programada. Se tiene en cuenta que al no haber nada de programación en el prototipado de la aplicación, las limitaciones serán mayores. No obstante, no hay necesidad de crear una aplicación totalmente funcional de inicio ya que el prototipo sirve simplemente para mostrar a los clientes cómo funcionaría la aplicación que se desarrollaría.
- Elaboración de campañas de marketing digital: Con este trabajo también se busca ser capaz de adentrarse en el mundo del marketing digital. Para ello, será necesario desarrollar capacidades que permitan crear campañas de emailing atractivas, así como Facebook Ads o Landing Pages.
- Elaboración de análisis e informes útiles para crear un modelo de negocio: Por último, se busca aprender a realizar informes o estudios que faciliten la creación de la empresa. Para ello, se busca desarrollar capacidades a la hora de realizar estudios de mercado y de competencia, así como Business Model y proyecciones financieras que permitan tener una visión global del escenario a unos años vista marcados previamente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Teniendo en cuenta previamente que parte de la gente que va al gimnasio no realiza entrenamientos óptimos, y que no siguen una rutina específica que les ayude a que los músculos trabajen y descansen correctamente, se extraen dos propuestas de valor básicas en las que se va a basar la aportación de la aplicación:

- I. Enseñar a usar las máquinas correctamente

II. Enseñar qué grupos musculares están trabajando más y cuáles están trabajando menos.

Para transmitir estos conocimientos, la aplicación debe contener funcionalidades y contenidos que permitan a los usuarios aprender lo explicado en los puntos I y II.

Para que el primer objetivo específico se haga realidad, se incluye dentro de cada uno de los ejercicios de la aplicación un vídeo explicativo para que los usuarios sepan qué músculos trabajan durante la realización de las series, y cómo deben realizarlo para que el trabajo se maximice y las lesiones decrementsen.

Para la consecución del segundo objetivo específico, se habilita un área de control de progreso dentro de la aplicación. De esta manera, el usuario sabrá cuántas veces ha entrenado cada grupo muscular, pudiendo así equilibrar sus rutinas entrenando más aquellos músculos a los que dedique menos tiempo de entrenamiento o menos series.

MOTIVACIÓN

El deporte siempre ha sido una de mis pasiones, además de las ya citadas anteriormente en relación con proyectos de mejora de la sociedad por medio de la tecnología. Desde que comencé con 3 años a jugar al fútbol en el patio de mi casa, el deporte ha sido siempre para mí un medio de diversión y de entretenimiento y, por qué no decirlo, también una vía de aprendizaje y desarrollo de soft skills relacionadas con el esfuerzo, la resiliencia, el trabajo en equipo, la consecución de objetivos y la disciplina necesaria para ello, y otras muchas habilidades que proporciona el deporte de competición. Cuando tenía un mal día, el deporte era la herramienta que me permitía evadirme de la realidad y que me ayudaba a olvidarme durante un rato de todas mis preocupaciones. Aparte de esto, siempre he pensado que el deporte me ha ayudado en mi desarrollo personal y, en mi caso, también me ha permitido conocer a personas maravillosas.

Con la aparición del COVID, mi vida, al igual que la de muchos, cambió. Tuve que dejar mi equipo de baloncesto, del cual formaba parte desde el año 2010, y decidí empezar una nueva aventura y apuntarme al gimnasio.

Desde el año 2020, he podido observar cuán molestos están los clientes de las distintas cadenas de gimnasios, por diferentes motivos que más adelante mencionaré y que se constatan en los resultados de la encuesta realizada, y he observado cómo las distintas cadenas de gimnasios han ido perdiendo valor de manera drástica. Mi motivación, al igual que la de muchos estudiantes de ingeniería, es poder hacer del mundo de mañana un lugar mejor, facilitando herramientas innovadoras al alcance de la población. Es por ello que decidí realizar este trabajo de fin de carrera, con la intención de mejorar la situación de los clientes de los gimnasios, así como mejorar la de los propios establecimientos, que se han visto damnificados por la situación pandémica vivida estos últimos años.

Cuando comencé el Grado de Ingeniería en Tecnologías Industriales, no tenía claro a qué quería dedicar mi tiempo una vez finalizase la carrera. No obstante, en tercero de carrera tuve la oportunidad de cursar la asignatura de “Economía y Empresa” y encontré lo que me apasionaba realmente. Desde ese momento, he tenido claro que mi vida tenía que estar ligada en parte al mundo de la empresa y del emprendimiento, y en paralelo al mundo de la tecnología. Por lo tanto, en cuanto vi la opción de realizar este trabajo, no lo dudé ya que para mí suponía la oportunidad de adentrarme aún más en el ecosistema del emprendimiento, y me motivaba enormemente.

Por último, la posibilidad de mezclar emprendimiento con tecnología ha sido otro factor clave a la hora de decidir qué TFG realizar. Como indiqué anteriormente, en el verano del 2021, me concedieron prácticas curriculares en una aceleradora de Startups y, cuando vi la opción de llevar a cabo mi propia Startup, no lo dudé ni un momento.

METODOLOGÍA

Para crear el prototipado de la aplicación, se hace uso de la herramienta Marvel App. Esta herramienta permite a *Juntos al Gimnasio* mostrar a los potenciales clientes cómo funcionaría la App en caso de tener el producto funcional, sin necesidad de usar ningún lenguaje de programación. Esto va a ser posible a través de la creación de múltiples pantallas dentro de Marvel App que juntas formarán el prototipo del producto, y que se muestran detenidamente en la sección 4 de “Producto *Juntos al Gimnasio*”.

Para el desarrollo de esta aplicación se seguirá la metodología Lean Startup con objetivos quincenales. El cronograma en el cual me voy a basar para ir desarrollando el proyecto se muestra a continuación:

Tabla 1. Cronograma del Trabajo de Fin de Grado

Objetivos	Fechas de entrega
Creación del boceto Lean Canvas 1	28-09-2021 -> 12-10-2021
Iteración y creación del Lean Canvas 2 y documento explicativo de la App propuesta	12-10-2021 -> 26-10-2021
Creación encuesta para validar la idea y estudio de la competencia	26-10-2021 -> 9-11-2021
Estudio de mercado completo y análisis de la encuesta realizada con sus respectivas conclusiones	09-11-2021 -> 23-11-2021

Marcar el segmento de mercado elegido apoyándose en la encuesta realizada y diseño del método de monetización	23-11-2021 -> 07-12-2021
Aprendizaje de uso de herramienta de prototipado	07-12-2021 -> 28-01-2022
Desarrollo de prototipado	11-02-2022 -> 20-03-2022
Desarrollo de un plan de captación de clientes	11-03-2022 -> 25-03-2022
Estimación de la evolución de la App a tres años vista	1-04-2022 -> 22-04-2022
Estimación de las proyecciones financieras del proyecto desarrollado	1-04-2022 -> 22-04-2022
Desarrollo de la memoria del TFG (enfocada como un Business Plan)	22-04-2022 -> fin de curso

ESTRUCTURA DE LA MEMORIA

La memoria de este Trabajo de Fin de Grado se estructura de tal forma que se pueda entregar a un cliente en formato documento para conseguir una financiación estando en ronda de inversión. Por tanto, la estructura que se aplica durante todo el documento es la correspondiente a un *business plan*. El desarrollo de la memoria, así como todos los

conocimientos aplicados en el desarrollo de la empresa, están basados en la metodología Lean.

La metodología Lean es especialmente efectiva en empresas que se quieren asentar como startups dentro del mercado, donde la flexibilidad al cambio, pivotar, y la velocidad de crecimiento, cobran un papel fundamental. Para obtener el éxito, estas empresas deben conocer en todo momento las necesidades de los clientes y el feedback que éstos dan en relación con la herramienta que se ha desarrollado.

Teniendo en cuenta todo esto, la memoria se desarrolla de la siguiente manera.

Al comienzo, se refleja la situación actual que viven tanto los clientes de los gimnasios como los propios establecimientos. Apoyándose en la información presentada, se expone el problema identificado por *Juntos al Gimnasio*, y que se valida a través de una encuesta realizada tanto a personas que entrenan dentro del gimnasio como personas que no son socios de éste. Una vez se identifica el problema, se realiza un análisis del mercado para tener una visión global del sector en el que *Juntos al Gimnasio* desea adentrarse, que servirá también para identificar posteriormente al target gimnasio y al target usuario. Además de haber encontrado una oportunidad de negocio, se comprueba que no exista ningún producto que acabe con el problema identificado realizando un análisis de competencia dentro del sector fitness.

A continuación, y con la ayuda de la información extraída de la encuesta realizada y del análisis de mercado previo, se identifica el target gimnasio y el target cliente. Una vez explicado las características de cada uno de ellos, se muestra el tamaño de mercado que se encontrará *Juntos al Gimnasio* y, teniendo en cuenta el target definido anteriormente, se consigue una cifra final de público objetivo, tanto de gimnasios como de usuarios de la aplicación.

Una vez se ha definido el mercado y el target, se explican las propuestas de valor tanto para los gimnasios como para los usuarios de la aplicación, que serán clientes de los propios gimnasios. Para entender estas propuestas de valor, se realiza un tour por la aplicación

explicando de manera detallada cada una de las funcionalidades disponibles dentro de la herramienta.

Tras haber explicado el producto *Juntos al Gimnasio*, se dedica un capítulo a explicar cómo han reaccionado los gimnasios contactados ante el producto creado. Para ello ha sido necesario contactar con éstos y mostrar de manera directa la herramienta explicando qué aporta al establecimiento y qué ventajas competitivas le daría respecto al resto de gimnasios que no contratasen nuestros servicios.

A continuación, se explicarán las distintas estrategias de captación y fidelización de clientes que se llevarán a cabo. Este capítulo es muy relevante, ya que gracias a las técnicas aplicadas se conseguirá cumplir las distintas hipótesis de crecimiento de cada uno de los escenarios de las proyecciones financieras.

Por último, se desarrollan las proyecciones financieras del escenario pesimista, del escenario neutro y del escenario optimista. En primer lugar, se exponen los costes de los tres primeros años, que serán comunes a los tres escenarios, excepto los gastos de personal. Una vez se han explicado los costes, se explican los tres escenarios con sus hipótesis de crecimiento correspondientes, los ingresos obtenidos, y la cuenta de resultados final para cada uno de los años de las proyecciones financieras.

Acabados todos estos puntos, se incluyen diversos anexos en los que se exponen documentos que no han podido introducirse en la memoria antes.

2. PROBLEMA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La pandemia ha provocado una caída del 64% en los ingresos de los gimnasios españoles, lo que ha supuesto que la facturación agregada se redujera a 1.580 millones de euros, desde cifras que superaban los 2.600 millones en años anteriores.

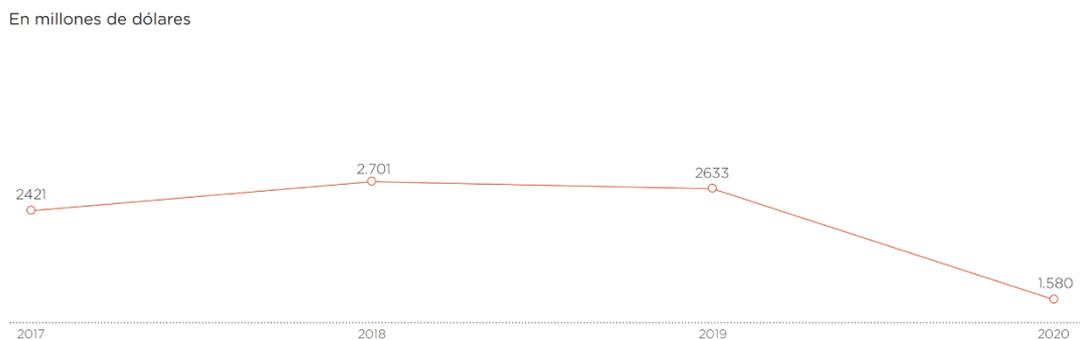


Figura 1. Evolución del negocio fitness en España en millones de euros. Fuente: Ihrsa.

La Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) afirma que el 29% de las empresas del sector podría cerrar de manera definitiva, afectando a una industria que antes de la crisis sanitaria daba empleo a más de 214.000 personas.

Si el foco se sitúa en las treinta principales cadenas, la facturación cayó más de un 55%, hasta 470 millones de euros. Es una caída superior a la que registró la economía española en 2020, que se contrajo un 11%, y aún mayor que el descenso del negocio previsto en toda la

industria deportiva, compuesta también por clubes profesionales, competiciones, fabricantes y retailers.

Las gráficas siguientes muestran la evolución de número de gimnasios y suscripciones, pudiendo ver el efecto claro del COVID con una drástica reducción a partir de marzo de 2020 y sin apenas recuperación desde julio y agosto de dicho año:

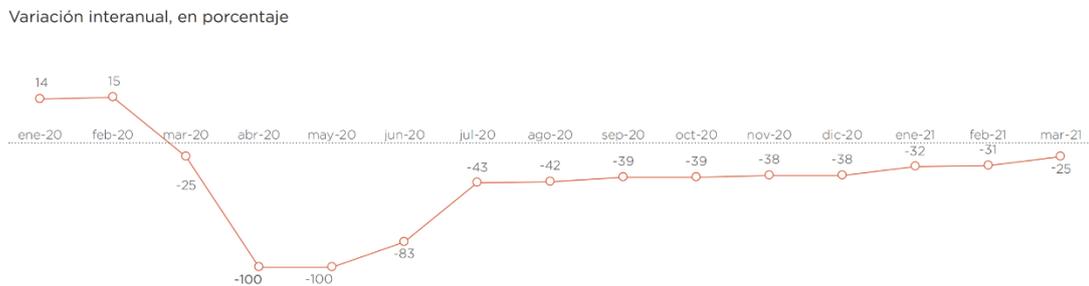


Figura 2. El negocio del fitness en España en el año del Covid-19. Fuente: Ihrs.

Del mismo modo, muchos clubes han cerrado o desaparecido desde entonces, así como la lógica reducción de número de abonados o afiliados (medida en millones de personas):

En número de clubes

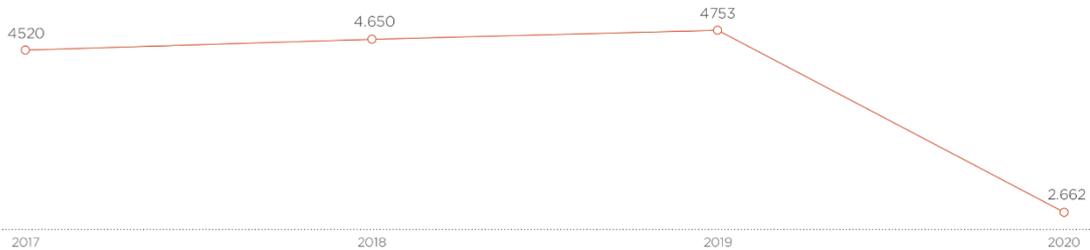


Figura 3. Evolución de los clubes de fitness en España. Fuente: Ihrs.

En número de socios

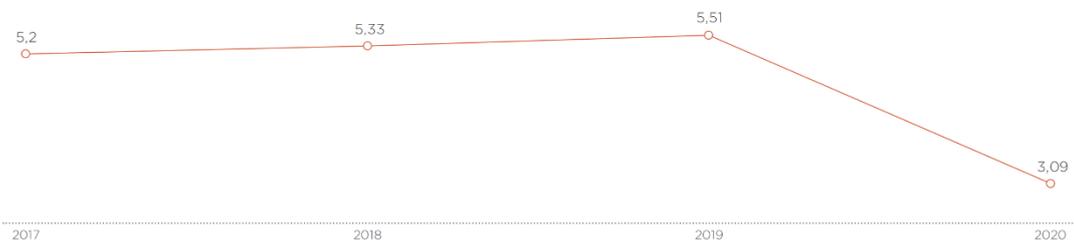


Figura 4. Evolución de la afiliación a clubes de fitness en España. Fuente: Ihrs.

Sin embargo, el sector del deporte ha emergido como un aliado y una solución más a la pandemia, al contribuir a que la sociedad sea más saludable y se enfrente al virus en mejores condiciones. Prueba de ello es la evolución del denominado Fitness Virtual (clases en remoto) durante la pandemia, que se ve ya como un producto sustitutivo del propio gimnasio, y cuyas proyecciones globales se muestran a continuación:

En millones de dólares. A partir de 2020, previsiones

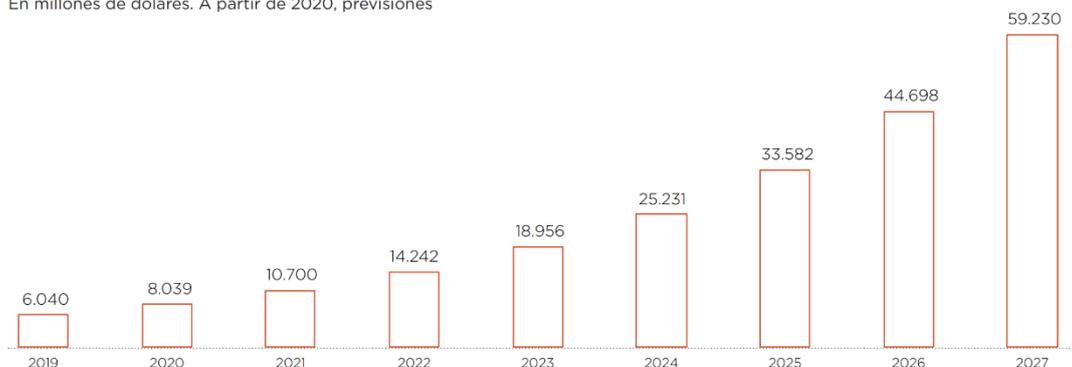


Figura 5. Evolución del negocio mundial del fitness virtual. Fuente: Allied Market Research.

Tras ver estos datos, se identifica un claro problema, que es la crisis del sector:

- Tras el confinamiento, se han dado de baja más de un 43% de clientes de sus respectivos gimnasios, provocando una reducción significativa de ingresos del 40%.
- La práctica del deporte en casa ha aumentado un 22% desde que apareció el COVID, proliferando el concepto de fitness virtual.
- Tras el COVID, el 80% de los jóvenes no hace el deporte suficiente (fuente: OMS).
- Hay una reducción del 44% del número de clubes y gimnasios.

Estos puntos inducen a pensar que existe una oportunidad de negocio, si se encuentra un producto que permita a los gimnasios captar nuevos usuarios y fidelizar a los actuales, al mismo tiempo que proporciona al usuario una mejor experiencia en el gimnasio.

Aparte del problema identificado por parte de los gimnasios, preocupa la cantidad de clientes que deciden darse de baja en los gimnasios. Pese a que esto ya fuese motivo de preocupación antes de la etapa del COVID, desde que confinaron a la población a mediados del 2020 ha pasado a ser un factor crítico para todos los establecimientos del país. Para saber exactamente qué motivos hay detrás de las altas y bajas de los clientes de los gimnasios, se ha recurrido a un estudio realizado en el año 2020 dentro de nuestro país, y que se plasma en la ilustración mostrada a continuación:

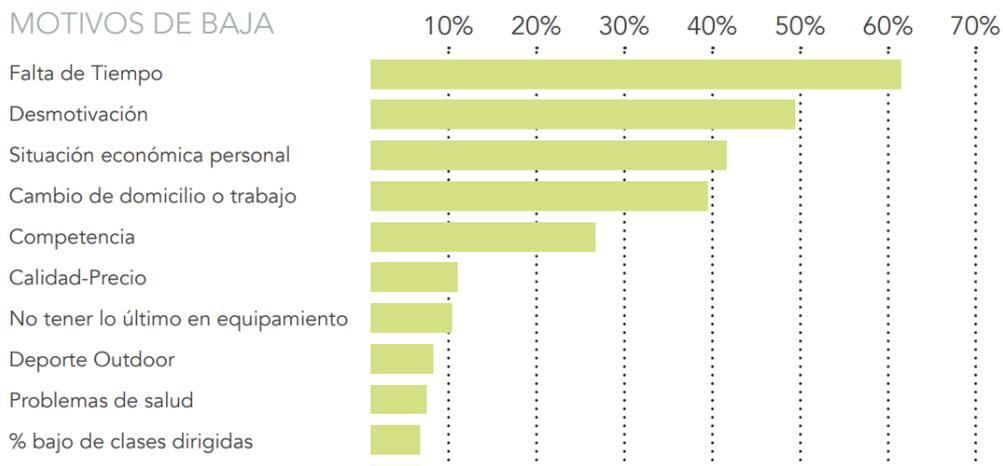


Figura 6. Motivos de baja de clientes en los gimnasios. Fuente: Life Fitness.

Los socios de los gimnasios españoles tienen por tanto tres motivaciones principales para darse de alta: la proximidad al hogar, la recomendación de otro socio y la relación calidad-precio.

Los principales motivos de baja son la falta de tiempo, la desmotivación y la situación económica.

La baja de socios y por tanto de ingresos, no se ve compensada por una reducción equivalente de costes, ya que la estructura de costes de los gimnasios tiene un alto porcentaje de costes fijos (infraestructuras) y los costes variables tienen poca flexibilidad.

Por este motivo, y para mejorar los beneficios, los gimnasios además de tener que buscar mecanismos para captar más clientes y fidelizarlos (aumento de ingresos), podrían hacer un uso más eficiente de sus recursos, por lo que, gestionar correctamente el uso de las máquinas, permitirá optimizar sus costes, como clara palanca de mejora.

Gestionar correctamente el uso de las máquinas quiere decir optimizar la oferta de estas ante la demanda de los usuarios.

A través de las encuestas realizadas, tanto a usuarios como a gimnasios, detectamos que la relación oferta – demanda no es la adecuada, y que los estudios previos que hacen los gimnasios antes de comprar las máquinas no son suficientes y además la demanda puede ser cambiante.

Por este motivo, *Juntos al Gimnasio* propone una solución que permitirá ir conectando la oferta y la demanda de una manera dinámica. Como podemos observar en la figura, el exceso de demanda o de oferta en las máquinas de los gimnasios es altamente perjudicial para éstos. Este desequilibrio hace que durante ciertas horas del día haya máquinas que no se estén usando y, en paralelo, que haya máquinas siempre ocupadas que no puedan satisfacer la demanda de los clientes, lo que desmotiva a estos y puede generar su baja.

Por lo tanto, los gimnasios pueden tener zonas del gimnasio vacías y clientes descontentos. Consiguiendo ser más previsible y sabiendo qué máquinas se usan más y cuáles se usan menos, los gimnasios arreglarán este problema.

Una vez identificados los problemas dentro del sector del fitness, en octubre de 2021 se decidió realizar una encuesta a los clientes de distintas cadenas de gimnasios de Madrid, con el objetivo de verificar las hipótesis en las que se basan los problemas detectados, para ver si eran realmente problemas que afectaban tanto a gimnasios como a clientes. Veíamos anteriormente cómo la “falta de tiempo” y la “desmotivación” eran dos de las causas principales para darse de baja de un gimnasio, y también veíamos el impacto de recomendaciones favorables para apuntarse. La encuesta profundizará en estos elementos para determinar si la App *Juntos al Gimnasio* puede tener viabilidad de uso y de negocio. Los resultados de dicha encuesta se muestran a continuación:

A continuación, se muestra el detalle de la encuesta realizada para la correcta identificación del problema a resolver:

Tu actividad deportiva

¿Dónde haces deporte?

137 respuestas

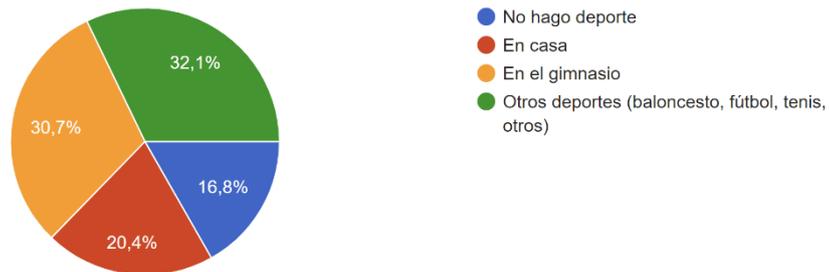


Figura 7. Respuestas pregunta 1 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Si no vas al gimnasio

En caso de no estar apuntado al gimnasio, ¿hay alguna razón en especial por la que prefieras hacer deporte en casa o en otro lado, o no por la que no hagas ejercicio?

90 respuestas

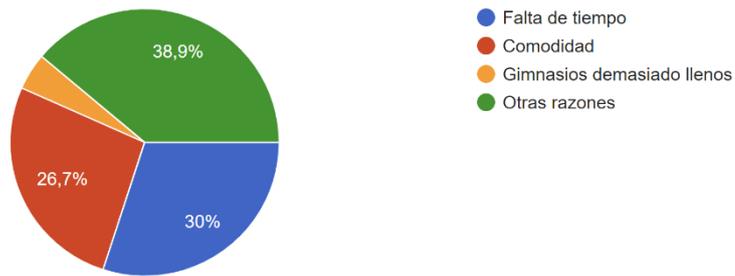


Figura 8. Respuestas pregunta 2 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Para los que si vais al gimnasio

¿Cuántas veces vas por semana?

42 respuestas

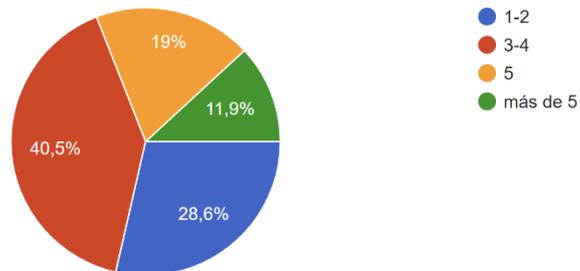


Figura 9. Respuestas pregunta 3 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tipo de entrenamiento sueles realizar, preferentemente?

42 respuestas

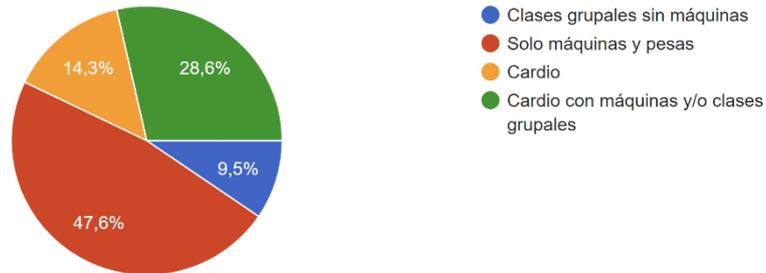


Figura 10. Respuestas pregunta 4 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo te gusta organizar tu entrenamiento?

42 respuestas

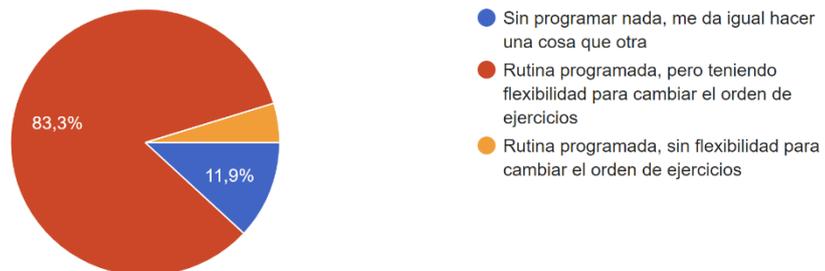


Figura 11. Respuestas pregunta 5 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Ahora, necesitamos tu ayuda para identificar el problema que existe hoy en día en los gimnasios.

¿Suelen estar ocupadas las máquinas que quieres usar?

41 respuestas

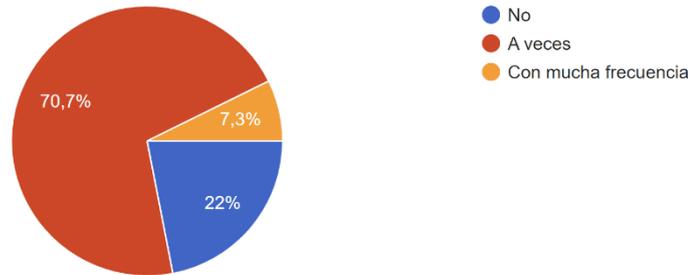


Figura 12. Respuestas pregunta 6 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

¿Cuánto te molesta no poder usar una máquina porque esté ocupada?

41 respuestas

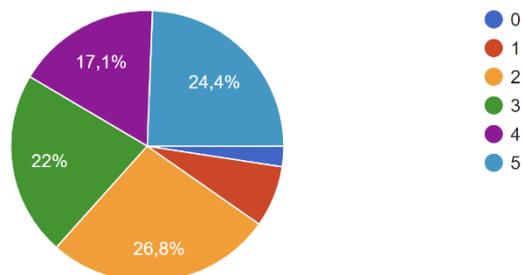


Figura 13. Respuestas pregunta 7 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Ahora, vamos a intentar mejorar tu experiencia en el gimnasio

¿Te gustaría tener una App que con antelación te permitiera programar las sesiones y reservar máquinas en función de su disponibilidad por cada franja horaria?

40 respuestas



Figura 14. Respuestas pregunta 8 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

En tu opinión crees que esto podría ayudarte a:

41 respuestas

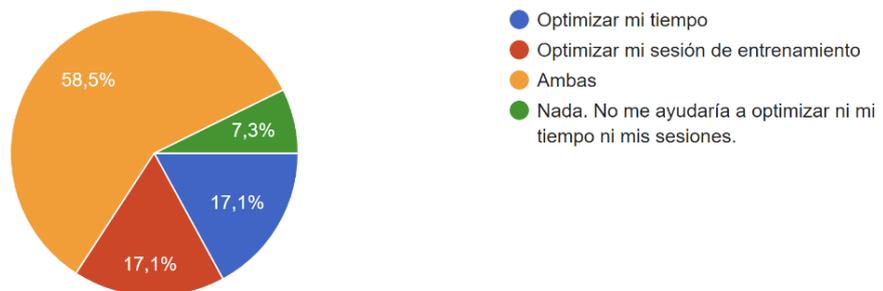


Figura 15. Respuestas pregunta 9 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Para los que no estáis apuntados al gimnasio

¿Te apuntarías al gimnasio si te asegurasen optimizar tu tiempo y tu entrenamiento

94 respuestas

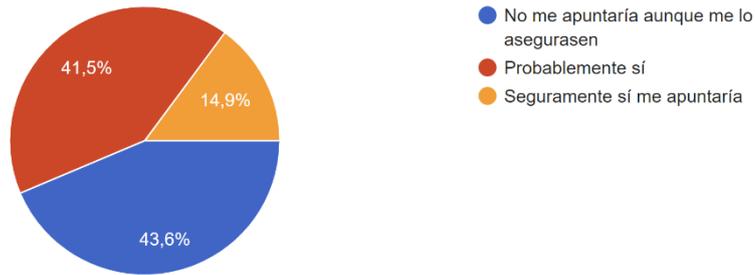


Figura 16. Respuestas pregunta 10 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Ante la decisión de elegir entre varios gimnasios similares en el resto de características, ¿elegirías uno que te proporcionara este servicio dentro de una app?

136 respuestas

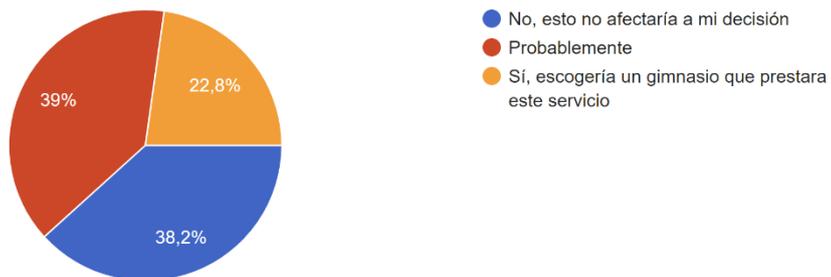


Figura 17. Respuestas pregunta 11 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Si tu gimnasio tuviese este servicio, ¿recomendarías tu gimnasio a futuros usuarios?

137 respuestas

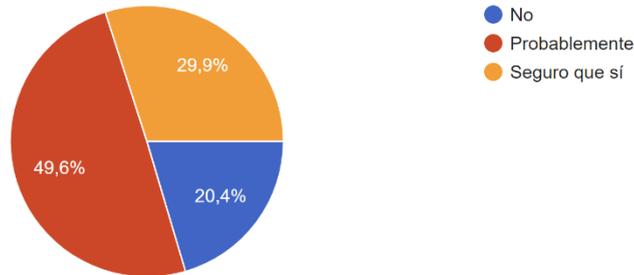


Figura 18. Respuestas pregunta 12 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, queremos conocerte un poco mejor

Indica tu género

137 respuestas

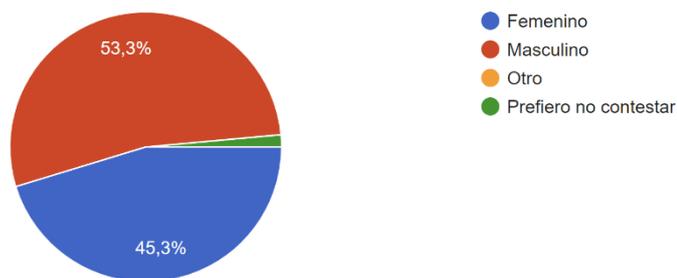


Figura 19. Respuestas pregunta 13 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

¿En qué rango de edad te encuentras?

137 respuestas

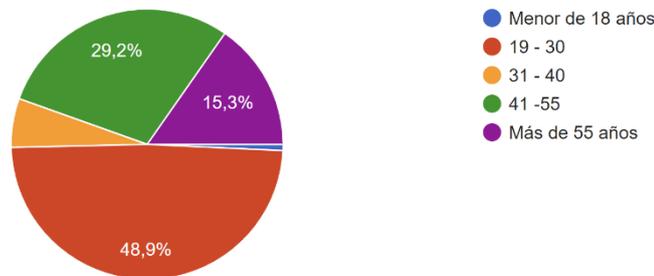


Figura 20. Respuestas pregunta 14 de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

¡Muchas gracias por tu ayuda! Nos has ayudado a avanzar con nuestro proyecto. Estaría genial que pudieses compartir esta encuesta para así tener aún más datos. Te informaremos del resultado de la encuesta en cuanto tengamos todo terminado.

Figura 21. Mensaje final de agradecimiento tras la realización de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

La primera conclusión que se extrae de los resultados de la encuesta es que realmente existe una necesidad dentro del sector fitness, que no está cubierta. A partir de esta primera conclusión, se pueden sacar otras que han sido cruciales para el desarrollo de la aplicación *Juntos al Gimnasio*. A continuación, se muestran las conclusiones extraídas de la encuesta realizada por 137 personas:

1. Los clientes de los gimnasios ven como problema principal la falta de espacio. Esto se debe a dos cosas concretas: la primera de ellas es que el establecimiento del gimnasio no sea lo suficientemente grande como para albergar la cantidad de máquinas que tienen. La segunda de ellas es la poca efectividad que tiene el

sistema que se usa para controlar el aforo del gimnasio. La App *Juntos al Gimnasio* puede ser de gran utilidad para los gimnasios en este aspecto ya que, al tener la capacidad de ver cuántos clientes van a usar cada máquina, es más viable hacer un informe en tiempo real de la cantidad de usuarios que hay en el establecimiento en función de la franja horaria.

2. Muchos de los encuestados sienten que no disponen del tiempo suficiente para ir al gimnasio. Esto se puede deber a antiguas experiencias que han tenido al ir a los gimnasios y ver que la rutina que tenían programada no ha podido finalizarse.
3. El grado de molestia que se esperaba era parecido a lo que realmente ha salido en la encuesta. El 70% de los encuestados se molestan bastante al encontrar ocupadas las máquinas que desean utilizar.
4. A muchos de los encuestados (80%) les parece una buena idea la creación de esta aplicación y piensan que la usarían de manera esporádica (55%) o frecuente (25%).
5. Sólo el 7.3% piensa que no le sería de ayuda para mejorar sus entrenamientos.
6. Entre aquellas personas encuestadas que no van al gimnasio, solo el 43.6% de ellas no se apuntaría, aunque les asegurasen optimizar tiempo y entreno (futuros clientes potenciales de los gimnasios).
7. Ante la decisión de elegir a qué gimnasio se apuntarían, el 62% vería como un aspecto a tener en cuenta que el gimnasio incluyese el servicio de nuestra App *Juntos al Gimnasio*, siendo éste un dato muy relevante para la propuesta de valor para los gimnasios.
8. La cantidad de máquinas supone también un problema para los clientes y, como el espacio también lo es, se llega a la conclusión de que no hay un equilibrio entre

oferta y demanda de las máquinas (máquinas sin usar y máquinas demasiado demandadas).

9. El cliente no tiene acceso a la máquina que quiere usar en un 93% de las ocasiones. Esto verifica el problema que habíamos visto de inicio.
10. El resultado de la pregunta “¿Cómo te gusta organizar tu entrenamiento?” no es el esperado. Inicialmente, con la hipótesis de partida, se pensaba que había más gente que llevaba una rutina programada de manera estricta, pero la mayoría de los encuestados, concretamente el 83.3%, tienen flexibilidad para cambiar el orden de los ejercicios ante situaciones adversas. Este punto permitirá pivotar alguna de las funcionalidades previstas.

ANÁLISIS DE MERCADO

Se necesita un análisis de mercado para identificar dónde se encuentra exactamente la oportunidad que quiere aprovechar *Juntos al Gimnasio*. A continuación, se muestra cómo es la estructura del sector en España, qué tipos de gimnasios hay, qué tipo de oferta de servicios presenta y a qué precio, y si realmente están llevando a cabo una transformación digital para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Este apartado ayudará a identificar el “target gimnasio” del producto *Juntos al Gimnasio* presentado en el capítulo 3 de esta memoria.

Principales operadores del sector Fitness en España

El tejido empresarial formado por las cadenas españolas estaba compuesto a principios de 2020 por 4.753 centros deportivos registrados, divididos en cinco modelos de club: concesional, low cost, middle-market, premium y boutique, que se definen a continuación.

- El **modelo concesional** es aquel en el que empresas privadas operan instalaciones públicas. Este modelo opera en centros deportivos municipales de gran tamaño situados en ubicaciones concurridas que atraen al público familiar. Requieren una inversión de entre seis millones y quince millones de euros; a cambio, las administraciones les dan la explotación integral del centro por periodos que llegan a superar los cuarenta años. Además, se les permite acceder a subvenciones y, durante la pandemia, solicitar indemnizaciones.
- El modelo **low cost** irrumpió en España en 2009 de la mano de una cadena alemana, McFit, que se ha visto obligada a adaptar su oferta al mercado español. La particularidad del low cost español es que ha ido reforzando su propuesta de valor diferenciándose de las grandes cadenas de otros países ofreciendo algo más que equipamiento, con una amplia propuesta de clases dirigidas presenciales y servicios adicionales, aunque a costa de un precio algo mayor. Por eso, si el estándar low cost europeo ronda la cuota de 19,90 euros al mes, en el caso de España llega a acercarse o incluso superar los 30 euros.
- Las primeras cadenas de gimnasios que se crearon en España operan en el segmento **middle-market**. Crecieron en el sector con relativa comodidad hasta el estallido de la crisis económica, cuando la subida del IVA del 8% al 21% y la llegada de nuevos operadores elevaron la competencia, obligando a estas compañías que operaban gimnasios de barrio a modernizarse. Tras la pandemia, y al igual que en la anterior crisis, son las que más están sufriendo los cambios de hábito del consumidor. Las que pusieron al día su oferta lograron fidelizar a los clientes justo cuando muchos se daban de baja para probar el low cost, el gimnasio concesional de sus propios barrios o nuevas propuestas más flexibles: el gimnasio 24 horas. Con tarifas que oscilan entre 30 euros y 55 euros, se sitúan a medio camino entre el low cost y los clubes de gama alta.

- Los centros **Premium** tienen abonos que superan los 60 euros mensuales, y se centran en la personalización, la exclusividad e incluso la aspiracionalidad. Son instalaciones de gran tamaño, habitualmente con zona de entrenamiento outdoor, y no pretenden ser solo un gimnasio, sino ser también un club social que recuerde a un hotel y al que se pueda acudir no solo para entrenar, sino para socializar, trabajar o relajarse.
- El **Modelo Boutique**, procedente de Estados Unidos, ha sido el último modelo en irrumpir en el sector. Su particularidad es el entrenamiento especializado (High Intensity Interval Training o HIIT, yoga y boxeo, entre los más comunes), orientado al resultado y a la generación de experiencias para el cliente. Suelen ser clubes de tamaño pequeño donde se organizan clases grupales, en las que la tecnología para medir el rendimiento juega un papel clave. Es el único segmento que apuesta por el pago por uso o el cobro de cuotas cuyo precio varía en función del número de clases contratadas. El precio medio suele superar los 55 euros al mes y puede alcanzar los 120 euros.

A continuación, se muestra el reparto del sector por facturación, volumen de instalaciones y número de usuarios.

PRINCIPALES OPERADORES EN EL SECTOR DEL FITNESS EN ESPAÑA

Número de usuarios (2019)



Figura 23. Principales operadores en el sector fitness en España por número de abonados. Fuente: 2Playbook Intelligence.



Fuente: 2Playbook Intelligence

¹ Incluye FITNESS HUT | ² Incluye MYST | ³ Incluye YOGA ONE

Figura 24. Principales operadores en el sector fitness en España por número de instalaciones. Fuente: 2Playbook Intelligence.

Modelos de precios

Como se ha mencionado anteriormente, cada tipo de gimnasio o club deportivo tiene un precio característico asociado al tipo de servicio que proporciona. La gráfica siguiente muestra la cuota media mensual en función del tipo de club, pudiendo identificar un precio promedio de cada categoría:



Figura 25. Cuotas mensuales fijadas por los gimnasios en función del tipo de establecimiento. Fuente: 2Playbook Intelligence.

Los Premium centran sus cuotas mensuales entre 60 y 80 €, entre 80 y 100 € y más de 100 €. La cuota más elevada, la de 100 euros, recae en estudios de entrenamiento personal.

En años anteriores podíamos ver cómo algunos gimnasios low cost ofrecían cuotas mensuales de menos de 20 €, hoy en día vemos que ofrecen cuotas de entre 20 y 30 € porque, como ya se ha mencionado, incorporan calendario de actividades para hacer captación de cliente, ya que las actividades dirigidas son muy valoradas entre los españoles y es un punto muy valorable a la hora de escoger un gimnasio u otro. Es por eso por lo que los gimnasios

low cost de España no siguen el patrón europeo (menos de 20€ mensuales, solo máquinas, sin apenas clases grupales ni personal especializado).

Es muy importante resaltar que las cuotas suponen entre el 80% y el 100% de la facturación del gimnasio, que no ha encontrado habitualmente mecanismos de diversificación de ingresos. Sin embargo, en la era COVID, la diversificación trata de apoyarse cada vez más en los medios digitales y herramientas de captación y fidelización.

Transformación digital del sector

Por todo lo mencionado, los gimnasios se encuentran ante la obligación de conectar con sus usuarios de una manera diferente para mejorar su experiencia y que dicha conexión les genere más fidelización y más capacidad de captación.

Se ha tomado información de encuestas realizadas a gimnasios donde se les preguntaba si tenían una App para la gestión de la relación con los usuarios, cómo la utilizaban, si la vinculaban con otras Apps de los diferentes Marketplaces de Apple y Google, y los resultados son reveladores:

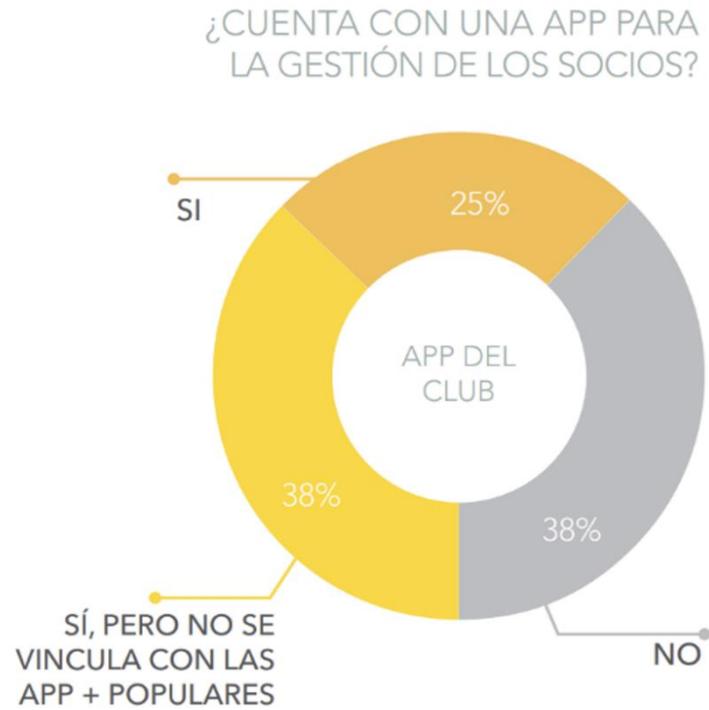


Figura 26. Encuesta realizada a gimnasios españoles. Fuente: Life Fitness.

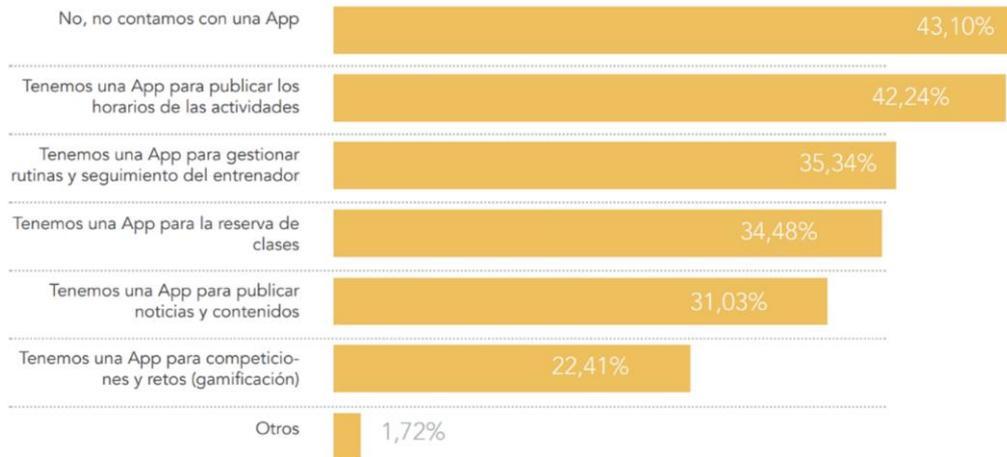


Figura 27. Encuesta realizada a gimnasios españoles. Fuente: Life Fitness.

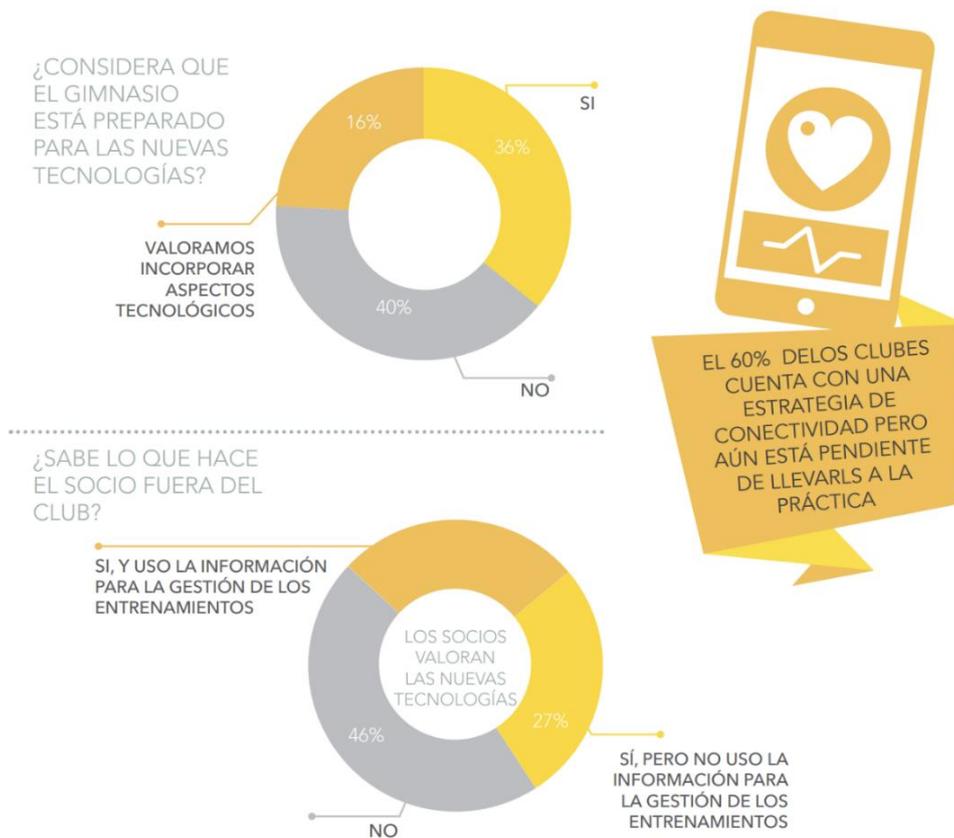


Figura 28. Encuesta realizada a gimnasios españoles. Fuente: Life Fitness.

Como puede observarse, al problema identificado anteriormente de crisis del sector, debemos añadir la escasa transformación digital del mismo en el uso de Apps que conecten con el usuario:

- El 74% de los gimnasios españoles no están preparados tecnológicamente para los socios
- 4 de cada 10 no cuentan con una App para la gestión de su centro
- 6 de cada 10 tienen una estrategia para conectar con socios por App/Wearable
- 2 de cada 10 socios pueden vincularse con las Apps más usadas a través de la App del centro

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Pese a que exista una oportunidad dentro del mercado y el problema no se haya solucionado, es cierto que nos encontramos con otras aplicaciones que intentan solucionar los problemas mencionados anteriormente, aunque sea de manera diferente a la pensada por *Juntos al Gimnasio*.

Algunos de los competidores mostrados en los siguientes puntos aportarán valor a los gimnasios, mientras que otros aportarán valor a los deportistas.

Analizaremos cinco tipos de aplicaciones, como muestra válida de la competencia:

- Las Apps de los propios gimnasios (usaremos la App de Basic Fit para representar a este grupo)
- Zenplanner
- Glofox
- Virtuagym
- Gympass

APLICACIONES DE LOS PROPIOS GIMNASIOS

El primer competidor que tiene *Juntos al Gimnasio* son las propias aplicaciones de los gimnasios, con su marca.

Al tener todos los gimnasios una aplicación similar, nos centraremos en uno en concreto para hablar sobre qué servicios ofrece. Por lo tanto, para explicar todas las funcionalidades hablaremos sobre la aplicación del Basic-Fit.



Figura 29. Pantalla de Inicio Basic Fit. Fuente: Elaboración propia.

Se ha decidido escoger la aplicación Basic-Fit porque he sido cliente de esta cadena durante mucho tiempo y por lo tanto he podido tener acceso a la herramienta para el usuario.

A continuación, se explican las distintas funcionalidades de la aplicación:

- **Entrenamientos:** Esta funcionalidad permite a los clientes del gimnasio ver cómo se distribuyen los entrenamientos a lo largo de la semana, ver qué entrenamientos

debe realizar el deportista en función del objetivo que busque, e incorpora audios de coaching para motivar a los usuarios de la app en cada entrenamiento. Al entrar el usuario en esta sección de la aplicación, encuentra varios entrenamientos de los distintos grupos musculares y el tiempo que dura aproximadamente cada rutina. También, dependiendo del tipo de deportista que sea (principiante, medio, avanzado), el entrenamiento propuesto será de un tipo de intensidad u otra.

- **Programas:** Esta funcionalidad permite al usuario crear unas rutinas semanales de entrenamiento. El objetivo impuesto por el usuario será el que determine el límite de las semanas de entrenamiento del programa.
- **Nutrición y estilo de vida:** En esta sección, el cliente dispone de varias opciones para seguir un estilo de vida saludable. El usuario tiene en su mano la opción de ver recetas saludables, leer artículos de motivación y salud, realizar ejercicios de motivación, y empezar a crear hábitos saludables.
- **Controla tu progreso:** El usuario puede ver las calorías quemadas en cada una de las sesiones, así como actualizar en todo momento su peso. De esta manera, puede saber si sus entrenamientos están siendo efectivos y si está consiguiendo los objetivos marcados.
- **Coach:** Esta sección permite al usuario ver si está realizando de manera correcta cada uno de los ejercicios. Puede ver vídeos explicativos de cada uno de los ejercicios, así como escuchar consejos técnicos de entrenadores a través de la herramienta audio coach.

ZENPLANNER

La siguiente herramienta para analizar es Zenplanner. Esta aplicación ayuda a los negocios a mejorar su rentabilidad, gestionando todo el aspecto económico del negocio. Dentro de sus funcionalidades, las más destacadas son:

- **Facturación simplificada:** A través del software ofrecido por Zenplanner, el gimnasio podrá recibir los pagos a tiempo todos los meses de manera automática y procesarlos rápidamente, podrá capturar las tarjetas de crédito para no tener que pedirle al usuario los datos en cada operación y permitirá que los gimnasios vean sus facturas en todo momento, así como realizar pagos seguros en línea.
- **Seguimiento de entrenamiento avanzado:** Los gimnasios, a través de la aplicación móvil de Zenpanner, podrán ver el progreso de los atletas a lo largo del tiempo. Esto va a permitir a los gimnasios determinar qué atletas están mejorando y cuáles necesitan una atención adicional.
- **Visualización y optimización de afluencia:** El gimnasio podrá ver quiénes entran al establecimiento en cada momento, pudiendo controlar así el acceso a las instalaciones.

GLOFOX

Otro de los competidores de *Juntos al Gimnasio* es Glofox. Se trata de un software de fitness creado con el objetivo de aumentar los ingresos de los clientes gimnasios que contraten sus servicios. A través de su aplicación móvil, busca ofrecer una plataforma digital elegante y eficiente para los usuarios de los gimnasios.

A continuación, se muestran los servicios que consiguen los gimnasios a través de la empresa Glofox:

- **Gestión de gimnasio:** Glofox ofrece a sus clientes la posibilidad de gestionar su gimnasio, creando planes de membresía personalizados, administrando relaciones con los usuarios y los pagos de éstos, y programando las clases llevadas a cabo dentro de las instalaciones. Gracias a este primer servicio, el gimnasio puede reinvertir el tiempo en otras áreas de su negocio.
- **Herramientas de ventas y marketing:** A través de su sistema Customer Relationship Management (CRM), Glofox agiliza las ventas de los gimnasios cliente y consigue captar más clientes convirtiendo a los visitantes en miembros del gimnasio. Para conseguir esta captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales, el sistema CRM realiza una segmentación inteligente gestionando de manera diferente a cada cliente, tratando de manera también diferente a cada grupo de clientes y satisfaciendo así las necesidades de cada uno mediante un modelo de customer centricity
- **Compromiso con los miembros:** Glofox mejora la UX de los clientes de los gimnasios dándole a estos la posibilidad de realizar un seguimiento personalizado de cada uno de ellos a través de informes detallados extraídos de la aplicación móvil. Además, crea de manera automática notificaciones para comunicarse de manera más efectiva con los miembros del gimnasio.

VIRTUAGYM

Aunque no busque acabar con el problema presentado anteriormente, Virtuagym es otro de los competidores de *Juntos al Gimnasio*. El software tiene una sección para gimnasios y empresas y otra sección para uso personal que promueve el fitness virtual. A continuación, se explica qué aporta Virtuagym a los gimnasios y a los usuarios.

- **Gestión de membresía:** La herramienta Virtuagym gestiona el pago de cuotas de los clientes del gimnasio a través de la automatización de la facturación.
- **Entrenamiento y aplicación:** A través de la aplicación, el gimnasio puede dar orientación nutricional y ejercicios de orientación al cliente y seguir su progreso.
- **Reserva y programación:** Digitaliza los servicios del gimnasio para mantener el contacto en todo momento con el cliente del gimnasio y mejorar así la experiencia de usuario.
- **Planes de entrenamientos personalizados:** Virtuagym plantea al usuario diferentes rutinas de entrenamiento en función del objetivo que el individuo esté persiguiendo.

GYMPASS

La última herramienta analizada es Gympass. A diferencia de otras herramientas, Gympass no tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de los gimnasios ya que está directamente enfocada al cliente de éste.

En función de la cuota mensual elegida, el usuario tendrá acceso a unos escenarios u otros. Por lo tanto, esta herramienta permite a los usuarios ahorrar tiempo en sus entrenamientos ya que, en caso de ver que el gimnasio que frecuentan está más lleno de lo normal, podrán reservar en otro gimnasio que se encuentre dentro del plan contratado.

ANÁLISIS CONJUNTO

Tras haber hecho el análisis de cada uno de los competidores de *Juntos al Gimnasio*, se realiza un análisis conjunto final para ver qué puntos en común tiene *Juntos al Gimnasio* con el resto de los competidores y en qué se diferencia del resto.

Aunque se vayan a explicar de manera detallada las funcionalidades de la aplicación y el producto *Juntos al Gimnasio*, es necesario resumir ahora las funcionalidades para poder comparar el producto con el resto de las herramientas presentadas anteriormente.

La aplicación permite a los gimnasios optimizar el uso de las máquinas, ver en tiempo real la afluencia dentro del establecimiento y la gestión eficiente de la empresa.

Juntos al Gimnasio permite a los usuarios reservar circuitos de máquinas en las distintas franjas horarias, controlar su progreso, ver sus próximos entrenamientos y crear un equipo con el que poder entrenar.

Se muestra a continuación una comparativa frente a las opciones mencionadas anteriormente.

APPS	Funcionalidad	CORE		COMPLEMENTARIAS		
		Optimización del uso de las máquinas		Módulo de gestión de Manager	Visualización y optimización de afluencia	Personalización del usuario
COMPETENCIA	Glofox	✗		✓	✓	✓
	Virtualgym	✗		✓	✓	✓
	Zenplanner	✗		✓	✓	✓
	Gympass	✗		✓	✗	✓
	Basic-Fit	✗		✓	✓	✓
	Juntos al Gimnasio	✓		✓	✓	✓

Figura 30. Análisis de competencia, app de gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

APPS	Funcionalidad	CORE		COMPLEMENTARIAS	
		Reserva de horario	Reserva de máquinas	Visualización de afluencia en tiempo real	Personalización de usuario
COMPETENCIA	Glofox	✗	✗	✓	✗
	Virtualgym	✗	✗	✓	✓
	Zenplanner	✗	✗	✗	✓
	Gympass	✓	✗	✗	✓
	Basic-Fit	✗	✗	✓	✓
	Juntos al Gimnasio	✓	✓	✓	✓

Figura 31. Análisis de competencia, app de usuario. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha explicado antes y como se puede observar en las ilustraciones anteriores, no existe ningún competidor que ofrezca el mismo servicio que *Juntos al Gimnasio*. No obstante, nos encontramos ante un volumen alto de competidores futuros dentro del mercado

ya que, al no haber barreras de entrada altas, seguramente haya empresas ya creadas que intenten añadir nuestro servicio a sus Apps.

Dicho esto, actualmente el problema observado no está siendo solucionado por nadie, por lo que se puede decir que *Juntos al Gimnasio* está ante una oportunidad de mercado.

Adicionalmente, las cuotas establecidas por los competidores son parecidas a la establecida por *Juntos al Gimnasio*, siendo ésta de 100€ mensuales, por lo que su pago no es un inconveniente de cara a que los gimnasios decidan ahorrar dinero contratando los servicios de los competidores.

Tabla 2. Cuotas mensuales establecidas por los competidores y por Juntos al Gimnasio. Fuente:

Elaboración propia.

App/Herramienta	Cuota mensual (en €)
Glofox	102.4 €/mes
ZenPlanner	108.9 €/mes
Virtuagym	100 €/mes
Gympass	50 €/mes – 100 €/mes
<i>Juntos al Gimnasio</i>	100 €/mes

Para poder crear un producto que acabe con los problemas expuestos anteriormente, es necesario que éste se adapte a las necesidades del cliente. Como no es posible adaptarse a todos los establecimientos del país y a cada uno de los clientes de los gimnasios, se necesita perfilar el cliente al que va a ir dirigido el producto, identificando los distintos tipos de usuarios individuales que *Juntos al Gimnasio* se puede encontrar, así como los gimnasios que pueden estar más interesados en la herramienta.

3. CLIENTE

EL GIMNASIO COMO CLIENTE

La primera identificación de target llevada a cabo por *Juntos al Gimnasio* es la de los gimnasios. Para la captación y fidelización de éstos, es necesario perfilar bien el target de gimnasios.

Juntos al Gimnasio ha tenido en cuenta tres factores para el proceso de identificación de target. Estos factores son el número de instalaciones de los gimnasios, la facturación de cada uno de ellos, y el número de abonados en España de cada establecimiento.

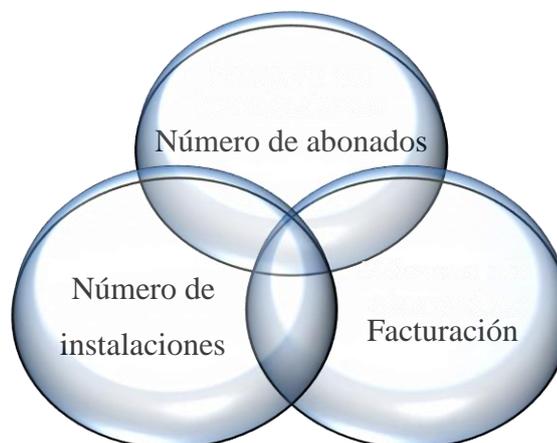


Figura 32. Diagrama de Venn. Elección de target. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican las razones por las que se han identificado estos factores como clave a la hora de perfilar a los gimnasios captados:

- **Número de instalaciones:** El primer factor analizado es el número de instalaciones que cada uno de los gimnasios existentes tiene en funcionamiento. La captación de un gimnasio que pertenezca a una gran cadena permite a *Juntos al Gimnasio* la posibilidad de usar el primer gimnasio captado como vía de contacto con el resto de los establecimientos de la marca. Todos los años las grandes cadenas de gimnasios organizan una reunión con cada uno de los establecimientos pertenecientes a la empresa. Aunque en estas reuniones celebradas por las cadenas hay una gran cantidad de temas de conversación, es inevitable que haya un periodo de tiempo en el evento dedicado a hablar de las herramientas que se han utilizado durante el año para mejorar la rentabilidad del gimnasio. Si *Juntos al Gimnasio* está siendo beneficioso para uno de los gimnasios, será éste el que durante el evento explique cómo están aumentando los ingresos de su gimnasio y su rentabilidad gracias al producto contratado. De esta manera conseguiremos que *Juntos al Gimnasio* se dé a conocer sin necesidad de realizar varias campañas de marketing, pues la venta interna “peer-to-peer” es siempre la que mejores tasas de conversión proporciona.
- **Facturación:** El segundo factor a analizar es la facturación de los gimnasios. *Juntos al Gimnasio* piensa que los gimnasios más afectados a nivel económico han sido los que facturaban más en la etapa previa al confinamiento, y es por ello por lo que son los que más soluciones están buscando de cara a poder mejorar sus ingresos y volver a la situación en la que se encontraban a principios del año 2020. Por lo tanto, la facturación de los gimnasios respecto a la etapa previa al virus permite a *Juntos al Gimnasio* determinar qué gimnasios están más abiertos a utilizar la herramienta para revertir su situación.
- **Número de abonados:** El tercer factor analizado por *Juntos al Gimnasio* es el número de abonados de cada gimnasio. Al igual que el primer factor, captar a un gimnasio con gran número de abonados hace que haya más potenciales usuarios de

la aplicación que conozcan *Juntos al Gimnasio*. De esta manera, es más probable tener un gran volumen de descargas de usuarios si el gimnasio captado tiene una gran cantidad de abonados. Este gran número de descargas hará que *Juntos al Gimnasio* llame la atención del resto de gimnasios, porque verán que la aplicación es un éxito dentro de los clientes del resto de gimnasios captados.

Teniendo en cuenta estos tres puntos, *Juntos al Gimnasio* se centra en gimnasios con un perfil concreto. Este perfil es el mostrado a continuación:



Pertenecen a una cadena



Tienen muchos abonados



Gestión privada



España

*Figura 33. Perfil del target de gimnasios. Fuente:
Elaboración propia.*

Una vez visto el perfil de gimnasio, se observa que los gimnasios de mayor facturación y mayor número de abonados coinciden en gran parte con los gimnasios con mayor número de instalaciones. Es por ello por lo que *Juntos al Gimnasio* se acaba centrando en las 15 grandes cadenas de gimnasios del país.

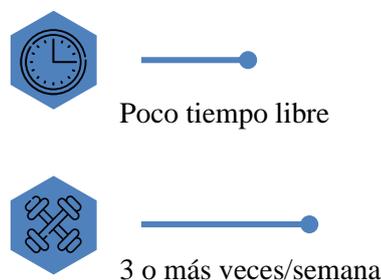
EL USUARIO INDIVIDUAL DE LA APLICACIÓN COMO CLIENTE

El perfilado de usuarios de la aplicación que serán clientes de los gimnasios captados, es necesario para que la herramienta *Juntos al Gimnasio* sea lo más efectiva posible. Esta identificación de target es común tanto a los usuarios iniciales de la aplicación, como a los usuarios premium que *Juntos al Gimnasio* buscará tener en su segundo año de vida.

El producto *Juntos al Gimnasio* tiene el objetivo principal de acabar con los problemas de tiempo y optimización de entrenamiento de los usuarios. Es por ello por lo que la herramienta será más útil para las personas que no tengan tiempo suficiente para ir al gimnasio, aunque puede ser también efectiva para las personas que tengan más tiempo libre ya que pueden optimizar igualmente sus entrenamientos sin esperar a usar las máquinas.

En cuanto al número de veces entrenadas por semana, se ha observado que la mayoría de las personas encuestadas que van al gimnasio lo hacen tres o más veces por semana (72% de los encuestados). De esta manera, *Juntos al Gimnasio* piensa que será este público el que más se descargue la aplicación.

Teniendo en cuenta los dos factores expuestos, concluimos que el público objetivo de usuarios debe ser aquel que disponga de poco tiempo libre y entrene tres o más veces por semana. Aun así, se debe tener en cuenta que es muy probable que haya usuarios utilizando la aplicación que cumplan con uno de los requisitos sólo o con ninguno de ellos.



*Figura 34. Target de usuarios. Fuente:
Elaboración propia.*

TAMAÑO DE MERCADO

Actualmente en España hay 3100 establecimientos activos. De estos establecimientos, *Juntos al Gimnasio* se centra, como ya hemos contado previamente, en los gimnasios de las 15 grandes cadenas en España, que coinciden con los gimnasios con mayor número de abonados. Las 15 grandes cadenas de este país suman un total de 431 establecimientos, lo que supone un 14% del público total.

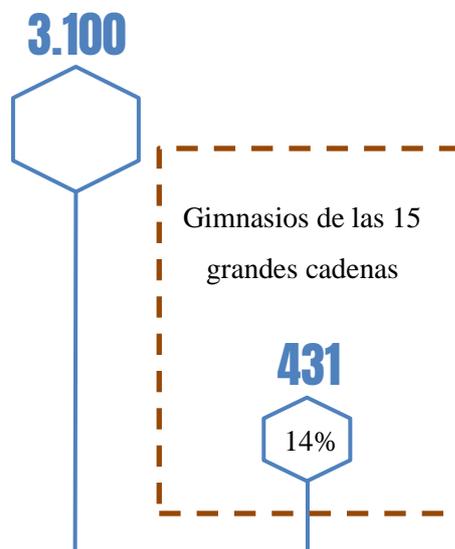


Figura 35. Tamaño de mercado de gimnasios en España. Fuente:
Elaboración propia.

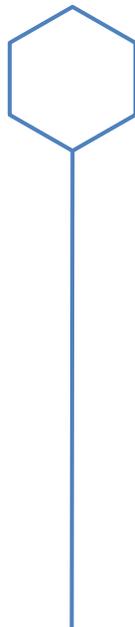
En cuanto a los clientes de los gimnasios, en España actualmente hay 4.320.000 abonados. Del número total que se acaba de mostrar, *Juntos al Gimnasio* se centra en los abonados de las 15 grandes cadenas, que suponen un 36% del público total existente, pasando a ser un total de 1.570.000 abonados.

Por último, como ya se ha comentado previamente, se prevé que el número de descargas venga mayoritariamente de personas que entrenan de manera habitual en los gimnasios. Para *Juntos al Gimnasio*, este público serán personas que entrenen un mínimo de tres veces por semana. De esta manera, y apoyándose en los datos obtenidos en la encuesta de validación

del problema, *Juntos al Gimnasio* se centra en el 72% de los clientes de las 15 grandes cadenas, que serán aquellos que realicen entrenamientos en el gimnasio tres veces o más por semana. Teniendo en cuenta este porcentaje, se obtiene una cifra final de 1.130.400 usuarios.

Millones de abonados a
gimnasios

4,32 M



Abonados a los
gimnasios de las 15
grandes cadenas

1,57 M



Abonados que acuden 3
o más veces/semana

1,13 M

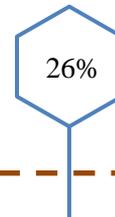


Figura 36. Tamaño de mercado de usuarios de la aplicación. Fuente: Elaboración propia.

Tras haber visto el tamaño de mercado de gimnasios y usuarios de la aplicación, *Juntos al Gimnasio* fija el público objetivo final de gimnasios en 431 establecimientos, siendo éstos los pertenecientes a las 15 grandes cadenas, y estima el público objetivo final de usuarios de la aplicación en 1.130.400 usuarios siendo estos los clientes de las 15 grandes cadenas que vayan al gimnasio tres veces a la semana como mínimo.

4. LA APLICACIÓN *JUNTOS AL GIMNASIO*

PROPUESTA DE VALOR

Para solucionar el problema de pérdida de rentabilidad de los gimnasios debido al desequilibrio oferta - demanda respecto al uso de las máquinas, a la imagen de marca dañada, y a la aparición de nuevas alternativas a los gimnasios (el fitness virtual); así como el problema de pérdida de tiempo y optimización de entrenamientos de los clientes de los gimnasios, se presenta el producto de *Juntos al Gimnasio*.

Gracias al uso de la aplicación *Juntos al Gimnasio*, los gimnasios podrán optimizar el uso de las máquinas y el espacio de los gimnasios, reducir costes, generar nuevos ingresos, fidelizar clientes y llevar la UX al siguiente nivel. A través de la herramienta, los gimnasios podrán ver qué franjas horarias son las más concurridas y los circuitos disponibles en cada momento del día. Esto no solo les ayudará a averiguar qué máquinas tienen exceso de oferta o de demanda, sino que además conseguirán mejorar la experiencia de usuario y los llevará a fidelizar un mayor número de clientes.

En relación a los clientes del gimnasio que tengan descargada nuestra aplicación, a través del uso de la herramienta se les permite reservar circuitos para franjas horarias determinadas, permitiendo así optimizar los entrenamientos de éstos sin perder tiempo alguno.

PRODUCTO

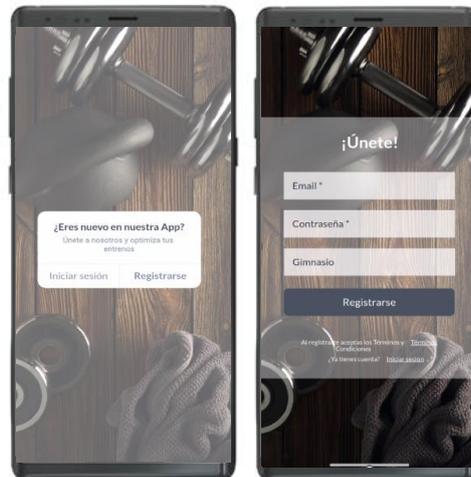
A continuación, se explica el funcionamiento de la aplicación *Juntos al Gimnasio*. Primeramente, se explica cómo se realiza el registro de la aplicación y más tarde, se exponen

las distintas funcionalidades de la herramienta, haciendo énfasis en cómo se usa cada una de ellas. Antes de realizar esta explicación, es necesario comentar que el acceso a la aplicación es el mismo tanto para el gimnasio contratado como para el cliente de éste. El objetivo de *Juntos al Gimnasio* es crear una única herramienta que aporte valor tanto a los gimnasios que tengan contrato, como a los clientes de los gimnasios contratados que decidan usar la aplicación, y también se piensa que no es necesario hacer informes detallados quincenales al gimnasio en la primera versión de la aplicación, pues el mánager del gimnasio puede verlo en la aplicación con su propio perfil de manager. No obstante, se prevé que en las siguientes actualizaciones sea necesario añadir más funcionalidades útiles para los gimnasios, por lo que en las siguientes versiones se realizarán informes en los que se detalle qué máquinas son las más usadas y las franjas horarias en las que están más demandadas y qué usuarios utilizan más cada tipo de máquina. Debido a que se presenta la primera versión, no se ha realizado ningún informe tipo que sirva de ejemplo.

REGISTRO E INICIO DE SESIÓN

Las primeras pantallas que aparecen al usar la herramienta están relacionadas con la identificación del usuario que quiere usar la aplicación.

Nos encontramos con una primera pantalla en la que se le da a elegir al usuario la opción de inicio de sesión o de registro. En caso de que el usuario no esté registrado, deberá registrarse introduciendo el correo electrónico, la contraseña que desea tener, y el gimnasio al que pertenece. A continuación, se muestran la pantalla de elección de inicio de sesión o registro, la pantalla en la que se rellenan los campos de correo electrónico y contraseña, y la pantalla en la que se pone el establecimiento del propio gimnasio o del cliente.



*Figura 37. Pantalla de inicio. Fuente:
Elaboración propia.*

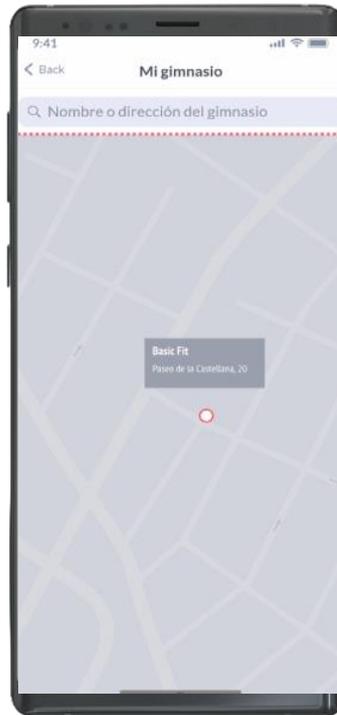


Figura 38. Elección de gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

PANTALLA DE INICIO TRAS INICIO DE SESIÓN

Tras realizar el inicio de sesión, el usuario de la aplicación se encontrará con una pantalla de inicio en la que podrá ver las distintas funcionalidades que ofrece la herramienta. En esta primera versión el usuario puede reservar un circuito en función de la franja horaria, analizar su progreso, ver los entrenamientos que ha realizado y los que tiene programados, y crear un equipo con el que poder entrenar. A continuación, se muestra cómo vería el usuario dicha pantalla.



Figura 39. Pantalla de inicio Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

FUNCIONALIDAD CORE: RESERVA DE CIRCUITOS

La primera funcionalidad disponible para todos los usuarios es la reserva de circuitos que, como ya se ha comentado previamente, es la funcionalidad core de la aplicación *Juntos al Gimnasio*. Para acceder a ella, el usuario debe simplemente pulsar dentro de la pantalla de inicio en la opción de “Reserva tus circuitos”. Una vez el usuario está dentro, se encuentra con una primera pantalla en la que debe elegir el día que quiere entrenar, y la hora a la que quiere reservar uno de los circuitos.

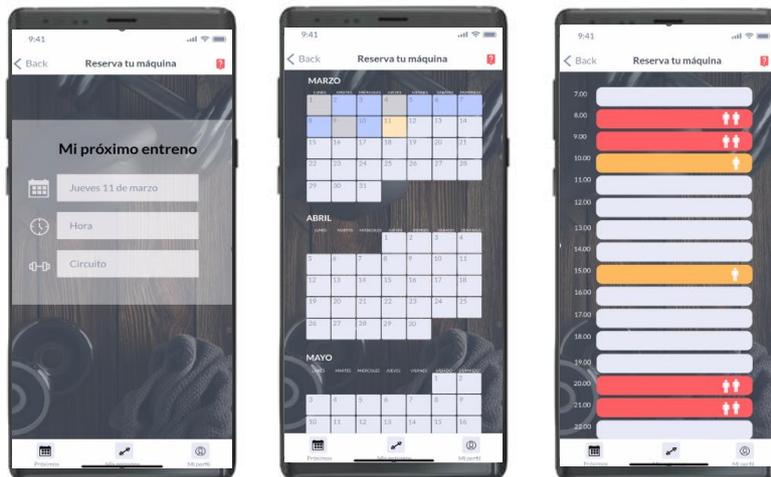


Figura 40. Pantallas de elección de fecha y hora para la reserva de circuitos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la última de las pantallas mostradas en la ilustración anterior, el usuario puede ver la cantidad de gente que hay en cada una de las horas disponibles, siendo el color rojo el que marca una mayor afluencia, el color naranja el que marca afluencia media, y siendo el color gris el que marca menos afluencia de reservas.

Tras haber elegido el día de entrenamiento y la hora a la que el usuario quiere hacer la reserva de la máquina, al pulsar en el botón de circuitos aparecerán todos los circuitos disponibles

en el tramo horario elegido, y las personas que ya han reservado el circuito para esa franja. El número máximo de reservas por circuito es de tres personas.

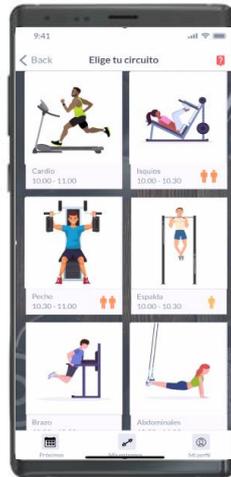


Figura 41. Elección de circuitos para la franja horaria elegida. Fuente: Elaboración propia.

Una vez decide el usuario el circuito que quiere reservar, debe pulsar encima de éste y le aparecerán las distintas máquinas disponibles dentro del circuito, con un vídeo explicativo de cómo usar cada una de ellas. De esta manera, el usuario podrá perfeccionar su técnica y optimizar las distintas series que realice en cada una de las máquinas.

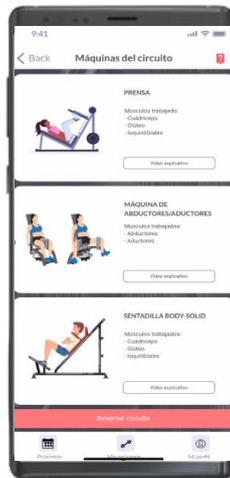


Figura 42. Pantalla de máquinas disponibles en función del circuito elegido. Fuente: Elaboración propia.

Una vez el usuario se haya decidido, podrá reservar el circuito simplemente pulsando en el botón “Reservar circuito” que se encuentra dentro de la pantalla. Este circuito se guarda dentro de futuros entrenamientos y podrá desbloquearse cuando el usuario acceda al gimnasio a esa franja horaria.

FUNCIONALIDAD COMPLEMENTARIA: CONTROLA TU PROGRESO

La segunda funcionalidad disponible está relacionada con el seguimiento del usuario. A través de esta funcionalidad, el usuario puede ver cómo va progresando en cada uno de los ejercicios, marcándose como objetivo un peso específico e introduciendo las marcas que va consiguiendo en los distintos días de entrenamiento. Dentro de esta área, se muestra información específica del usuario como puede ser el tipo de entrenamiento que realiza (hipertrofia, resistencia, velocidad...) o la franja horaria preferida por el usuario.



Figura 43. Pantalla de progreso físico del usuario de la aplicación. Fuente: Elaboración propia.

FUNCIONALIDAD COMPLEMENTARIA: MIS ENTRENAMIENTOS

La tercera funcionalidad disponible permite al usuario ver tanto los últimos entrenamientos que ha realizado como los entrenamientos que va a realizar en los próximos días.

Tener la posibilidad de ver los antiguos entrenamientos ayuda al usuario a recordar qué grupos musculares ha entrenado durante los últimos días y cuáles han sido los que menos ha fortalecido, consiguiendo así optimizar sus rutinas y obtener más resultados en un periodo más corto de tiempo.

En el área de próximos entrenamientos el usuario guarda los circuitos que ha reservado para los próximos días. Cuando llegue el día de usar uno de los circuitos, el usuario se irá a esta sección de la aplicación y desbloqueará el circuito.



Figura 44. Pantalla de próximos entrenamientos. Fuente: Elaboración propia.

Se ha esperado a este punto de la memoria para poder explicar de manera más específica cómo *Juntos al Gimnasio* ha conseguido acabar con el problema con el que se encontraba de inicio. En un principio, no era posible encontrar la manera de asegurar a los usuarios de la aplicación que el circuito que habían reservado no estuviese ocupado por alguien sin reserva cuando ellos llegaran al gimnasio. Sin embargo, tras haber buscado diferentes alternativas, *Juntos al Gimnasio* ha encontrado la manera de solucionarlo.

Para asegurar que las máquinas de los circuitos reservados no puedan usarse, se implanta un candado digital en cada una de las máquinas de los circuitos del gimnasio. Este candado digital irá conectado a la aplicación de *Juntos al Gimnasio* por bluetooth. Cuando el usuario que tiene reserva decide comenzar su entrenamiento, simplemente con pulsar el botón de “desbloquear circuito” abrirá el candado de cada una de las máquinas del circuito. Una vez haya acabado su entrenamiento, cerrará los candados para que se repita el proceso para la siguiente persona que disponga de reserva. El funcionamiento y el estudio de mercado realizado para encontrar el candado digital se muestra en el siguiente punto de la memoria.

FUNCIONALIDAD COMPLEMENTARIA: TU EQUIPO

La última funcionalidad disponible es la de crear un equipo con el resto de los usuarios de la aplicación. Dentro de esta área, el usuario de la aplicación podrá ver las personas que suelen entrenar en su franja horaria y el tipo de entrenamiento que realizan. De esta manera, puede contactar con alguno de ellos en caso de querer entrenar con él o con ella. *Juntos al Gimnasio* decidió introducir esta funcionalidad porque cree que entrenar con más gente ayuda a las personas a comprometerse a ir al gimnasio, permite crear nuevas amistades y hace que los entrenamientos sean más amenos.



Figura 45. Pantalla de crear tu propio equipo. Fuente: Elaboración propia.

FUNCIONAMIENTO DEL CANDADO DIGITAL

Para la elección del candado digital que se colocará en cada una de las máquinas reservadas para los circuitos de la aplicación *Juntos al Gimnasio*, ha sido necesario realizar un estudio de mercado.

Dentro de este análisis realizado, se han tenido en cuenta varios factores, los cuales se comentan a continuación.

- **Precio por candado:** Al ser una inversión que deben realizar los gimnasios y no una inversión a asumir por la startup, se debe encontrar una oferta al por mayor ya que por gimnasio lo normal es que se instalen entre 80 y 100 candados digitales en una fase avanzada de uso de la App, aunque en una fase inicial lo lógico es que empiecen a probar la aplicación con circuitos de 10 -12 máquinas. Teniendo en cuenta este primer factor, se marca un precio objetivo por candado que oscile entre los 60€ y los 85€. Más adelante se explicará cómo se argumenta al gimnasio su inversión en candados digitales, en términos de rentabilidad.
- **Tipo de apertura:** Al haber gran variedad dentro del mercado, se deben descartar aquellos candados cuya apertura se realice a través de huella digital. Esta opción no es viable ya que el candado va a ser utilizado por un gran número de clientes del gimnasio de manera diaria, y no tiene tanta memoria como para guardar todas las huellas. Además, este método no sería eficiente ya que de esta manera el usuario que reservase un circuito una vez podría usarlo de manera indefinida ya que su huella se quedaría guardada y por lo tanto la funcionalidad core dejaría de ser útil para el resto de los usuarios.
- **Protocolo de seguridad:** El último factor clave a la hora de seleccionar un candado digital es la seguridad de éste. Para ello, se busca un candado que sea usado para proteger objetos valiosos, o que esté configurado a través de IoT u otra tecnología puntera en ciberseguridad.

Teniendo en cuenta estos factores, se encuentra un candado digital en Alibaba que cumple con todos los requisitos.

A continuación, se explica qué candado digital se colocará en las máquinas de los gimnasios cliente.

Candado SMDT-C102

El candado elegido por el equipo de *Juntos al Gimnasio* es el modelo SMDT-102, un candado digital utilizado para transportar material militar, dinero, y para transportes exprés.

La primera razón por la que se ha elegido este candado es el precio. Pese a que el precio máximo sea 95\$, al tener que pedir un mínimo de 60 unidades por gimnasio, el precio baja a los 65\$, entrando dentro del rango impuesto anteriormente.

A través de sus tecnologías de apertura Smart lock y Bluetooth lock, el candado digital se podrá conectar a la aplicación de Juntos al Gimnasio y, cuando el usuario tenga reservado un circuito y quiera desbloquearlo, simplemente tendrá que pulsar el botón abriéndose el candado al momento. Además de esta primera opción, este candado también puede comprarse con otros tipos de apertura como el IoT GPS Lock, Remote Lock o Intelligent Lock. No obstante, estas formas de apertura no serían tan eficientes como la Smart Lock y Bluetooth Lock. El tipo de apertura no determina el costo del producto en ningún momento.

Por último, al ser un tipo de candado utilizado por las fuerzas armadas de los países y para transportar grandes cantidades de dinero, se supone que el producto cumple con las condiciones de seguridad comentadas anteriormente.

A continuación, se muestran las especificaciones técnicas del producto elegido.

Types	Parameter		
Communication technology	2G/NB-IoT/LTE Cat1		
GPS & BeiDou	GPS	1573.42MHz	
	BeiDou	1561.098MHz	
BLE	2.4GHz		
Wi-Fi	2.4GHz		
Antenna	Built-in GPS antenna, Wi-Fi & BLE antenna, GSM antenna, NFC antenna		
Battery	Master module	650mAh	
	Power module	2300mAh	
Operating time	Idle mode	1.1mA/standby	111 days
	Energy saving mode	3.2mA/standby	38 days
	Normal mode	18.1mA/standby	7 days
Storage temperature	-40°C~85°C		
Operating temperature	-25°C~55°C		
BLE coverage	10 meters		
GSP positioning time	Cold start	<1min	
	Hot Start	<5s	
GPS positioning accuracy	<5M		
Size	70 mm(diameter), 142 mm(height)		
Weight	0.5Kg		

Figura 46. Especificaciones técnicas SMDT C102. Fuente: Alibaba Storage.

JUSTIFICACIÓN DE INVERSIÓN EN CANDADO DIGITAL

Para poder hacer uso de estos candados digitales, es necesario que los gimnasios captados realicen una inversión inicial. Esta inversión inicial realizada consiste en la adquisición de un número concreto de unidades de candados digitales.

Es de esperar que los gimnasios incrementen la compra de candados digitales gradualmente, una vez hayan podido probar con tiempo la aplicación *Juntos al Gimnasio* en un número pequeño de máquinas.

Para mostrar cuán de útil es esta inversión para los gimnasios, se les presentará un simple ejercicio de retorno de inversión, es decir, cuántos nuevos abonados deberían captar para amortizar la inversión o, igualmente, cuántas bajas de abonados actuales podrían evitar gracias a esto para justificar la inversión.

Desde el punto de vista de costes, lo primero que hay que tener en cuenta es la cantidad de candados digitales que necesitará el gimnasio y el precio de compra de estos:

- Número de candados digitales: Será igual al número de máquinas que usarán candado digital, multiplicadas por 1,2 para prever un 20% de stock que cubra el caso de que los otros usados se rompan o se queden sin batería. En la tabla inferior se muestran diferentes escenarios según el número de máquinas.
- El precio del candado digital es otro de los factores a tener en cuenta. Al comprar varias unidades, el candado digital se podrá adquirir por el menor precio posible, siendo este precio de 68\$. Esto equivale a 65 €.

Desde el punto de vista de ingresos para amortizar los costes (nuevas altas o evitar bajas de abonados), otro de los datos importantes para este estudio es el precio medio de cuota pagado por los clientes de los gimnasios a los propios establecimientos. Debido a la gran variedad de gimnasios dentro del target, y teniendo en cuenta las cuotas de estos, se estima una cuota media de 30 € mensuales.

Para analizar la amortización, también es necesario tener en cuenta la vida útil de los candados. Sabiendo que éstos se van a usar diariamente, en un periodo de 14 horas aproximadamente, se estima una vida útil de 3 años (36 meses), según muestra la hoja de especificaciones técnicas.

Todas estas estimaciones han sido realizadas teniendo en cuenta que es un MVP y es por lo tanto necesario realizar iteraciones en función del comportamiento de mercado, por lo que estaremos utilizando la metodología lean para realizar las iteraciones que sean necesarias.

A continuación, se muestra una tabla con los datos utilizados para el informe, y que se utilizan como referencia para las explicaciones posteriores.

Tabla 3. Justificación de inversión realizada en candados digitales. Fuente: Elaboración propia

Máquinas	X	Número de candados	Precio /candado	Inversión total	Vida útil en meses	Inversión mensual equivalente (coste total/vida útil)	Cuota mensual media	Inversión recuperada, en nº de abonados (inversión mensual equivalente / cuota)
10	1,2	12	65,00 €	780 €	36	21,67 €	30 €	1
15	1,2	18	65,00 €	1.170 €	36	32,50 €	30 €	1
20	1,2	24	65,00 €	1.560 €	36	43,33 €	30 €	1
25	1,2	30	65,00 €	1.950 €	36	54,17 €	30 €	2
30	1,2	36	65,00 €	2.340 €	36	65,00 €	30 €	3
100	1,2	120	65€	7.800€	36	216,67€	30 €	8

Vemos cómo en caso de implantar los candados en 20 máquinas o menos, se recupera la inversión realizada simplemente fidelizando un cliente (evitando que cause baja) o captando uno nuevo.

En caso de poner candados a 25 máquinas, fidelizando a dos clientes o captando dos nuevos clientes la inversión realizada por parte de los gimnasios se habrá recuperado.

Si se ponen candados en 30 máquinas, con fidelizar o captar a 3 clientes, se recupera la inversión.

Si nos fuéramos a un gimnasio de gran tamaño, que decidiera poner candados en 100 máquinas, el retorno de la inversión lo obtendría con solo fidelizar o captar 8 nuevos clientes.

Con este estudio se consigue convencer a los potenciales clientes que la inversión que van a realizar los gimnasios con los candados digitales se recupera de manera simple y rápida.

Dado el volumen esperado de compra de candados, en algún momento futuro se prevé la posibilidad de que Juntos al Gimnasio sea un facilitador de negociación para la realización de compras agregadas y que pueda obtenerse mejor precio del proveedor, si bien en ningún

caso se prevé que Juntos al Gimnasio asuma el coste de los dispositivos y lo repercuta a los gimnasios.

Adicionalmente, y también teniendo en cuenta el volumen esperado de compra de candados, *Juntos al Gimnasio* podrá ayudar en la negociación para que el proveedor proporcione gratuitamente un volumen pequeño de candados de prueba, de manera que el gimnasio pueda probar sin coste la App con los candados.

5. VALIDACIÓN DE LA IDEA

En esta sección, se explican las distintas reuniones que se han tenido con los gimnasios contactados, que han servido como primera toma de contacto, y que se han realizado para validar la idea de *Juntos al Gimnasio*.

Es necesario aclarar que los gimnasios con los que se ha reunido *Juntos al Gimnasio* no tienen por qué que adaptarse perfectamente al target propuesto inicialmente. Si bien la idea inicial era ésta, el hecho de tener algunas dificultades para conseguir cerrar reuniones con este perfil de gimnasios ha hecho que sea necesario buscar otros gimnasios que estén dispuestos a conocer el producto.

Se ha contactado con los gimnasios en dos momentos diferentes de la preparación de este informe. En un momento de análisis inicial se contactó con el gimnasio Basic Fit de la calle Alcalá 376 y con el gimnasio 4U Sport de Villanueva del Pardillo. Tras el feedback de estos gimnasios, se extrajeron las opiniones y valoraciones principales para validar las hipótesis.

En un segundo momento, decidimos ampliar la muestra y verificar si las preguntas y preocupaciones de los gimnasios anteriores eran recurrentes. Para ello nos reunimos con más gimnasios de Basic Fit que tienen perfiles de usuarios algo diferentes del inicialmente elegido. También presentamos el proyecto a nueva cadena: Dream Fit, a través de su gimnasio ubicado en la zona de Ventas, de Madrid.

Tras las segundas reuniones, podremos presentar conclusiones más afinadas.

PRESENTACIÓN CON BASIC FIT

La primera cadena de gimnasios que ha concedido una reunión a la startup ha sido Basic Fit. Inicialmente, *Juntos al Gimnasio* decidió contactar con esta cadena de gimnasios ya que el

fundador de la startup ha sido cliente durante un largo periodo de tiempo. El estar tanto tiempo yendo al establecimiento le ha permitido conocer de primera mano a todos los trabajadores del gimnasio y crear un vínculo con ellos. De esta manera, le ha sido mucho más fácil conseguir una primera reunión con el gimnasio para presentar el producto.

La reunión se realizó dentro del gimnasio Basic Fit, en la calle Alcalá 376. Para la reunión, se usó el Pitch Deck que se usará para la presentación final del TFG. Dentro de la reunión, los trabajadores que estaban presentes tuvieron la oportunidad de ver cómo funciona la herramienta *Juntos al Gimnasio* y de ver las distintas funcionalidades que los clientes del gimnasio se encontrarían dentro de la aplicación.

Acabada la reunión, empezaron a preguntar las dudas que les habían ido surgiendo durante la presentación. A continuación, se muestran las preguntas realizadas por los trabajadores, las respuestas dadas por el equipo de *Juntos al Gimnasio*, y su feedback ante las respuestas.

- 1. ¿Qué valor le aporta la aplicación al gimnasio, si el manager tiene el mismo tipo acceso a la App que los clientes del propio establecimiento?**

Respuesta:

En la versión inicial de la aplicación, la herramienta de *Juntos al Gimnasio* tiene como objetivo que los gimnasios puedan optimizar el uso de las máquinas y mejorar la UX.

A través de la app, el gimnasio puede ver qué circuitos están más demandados y de esta manera optimizará el espacio del gimnasio y podrá cambiar las máquinas que tengan exceso de oferta por otras que estén muy demandadas. Si bien es cierto que esta primera versión no ayudará al gimnasio a optimizar sus equipos por completo, permitirá mejorar la optimización parcialmente. Además, en las siguientes actualizaciones la herramienta mandará informes quincenales detallados a los

gimnasios del uso de cada una de las máquinas, apoyándose en los registros conseguidos en la aplicación de las reservas de circuitos de los usuarios.

Con esta primera versión, los clientes del gimnasio mejorarán su experiencia dentro del gimnasio y esto ayudará a mejorar la imagen de marca de la cadena, consiguiendo así mejorar su rentabilidad.

2. Los candados digitales, ¿hay que cargarlos?

Respuesta:

Efectivamente, la batería de estos candados no es interminable, y es necesaria su recarga. No obstante, y como se puede observar en las especificaciones técnicas del modelo elegido, la batería aguanta un mínimo de 7 días, por lo que se podrán cargar los domingos por la tarde (con el gimnasio cerrado) consiguiendo así que su recarga no afecte al uso de la aplicación móvil.

3. ¿El pago de la cuota por parte de un gimnasio permite que el resto de los gimnasios de la cadena lo usen?

Respuesta:

No, el pago de la cuota mensual es individual por gimnasio y permite al establecimiento que ha pagado usar los servicios de *Juntos al Gimnasio*. Esto es beneficioso para las cadenas, porque los establecimientos de las cadenas que tengan este servicio tendrán ventaja competitiva respecto al resto, y obtendrán más beneficios.

Estas son algunas de las preguntas que se hicieron durante la reunión, aunque hubo más que no se exponen porque son menos relevantes de cara a obtener conclusiones. Las respuestas

escritas no son exactamente iguales que las dadas en la reunión, pero el mensaje que contienen dichas respuestas es el mismo que el dado el día de la reunión.

Con la intención de ampliar la muestra dentro de la propia cadena Basic Fit, *Juntos al Gimnasio* contacta nuevamente con el manager del gimnasio de calle Alcalá 376 para solicitar contrastar su opinión con otros managers de la misma cadena, e incluso a estos managers les anticipa el objetivo de la llamada.

Se contacta con otros dos gimnasios Basic Fit, ubicados en calle Núñez de Balboa 115 y en calle Condesa de Venadito 1, ambos en Madrid. Si bien la cadena es la misma, el perfil de los usuarios no es exactamente igual.

El gimnasio de Núñez de Balboa tiene un perfil de usuarios de mayor poder adquisitivo y mayor edad que el de calle Alcalá 376, con un porcentaje alto de clientes residentes en la zona.

El gimnasio de Condesa de Venadito 1, también se ubica en la zona de Ciudad Lineal, como el caso del gimnasio de calle Alcalá, si bien el perfil de usuarios incluye un porcentaje más alto de empleados de oficinas próximas, con mayor uso de instalaciones en primeras horas de la mañana y a mediodía.

Si bien ambos gimnasios coincidieron en las preguntas realizadas por el gimnasio de calle Alcalá, también hicieron alguna pregunta adicional más asociada a la particularidad de los usuarios de su zona, como se ha comentado antes.

En el caso de Núñez de Balboa, nos preguntaron adicionalmente:

1. ¿De qué manera se podría facilitar que los usuarios más mayores, incluso con perfiles superiores a los 55 - 60 años, aprendan a utilizar la aplicación y saquen más provecho de ella?

Respuesta:

Se pondrá a disposición de los usuarios el mismo vídeo tutorial que *Juntos al Gimnasio* ha usado en el Pitch Deck, y que es muy sencillo e intuitivo. Este vídeo se podrá incorporar en propia página web o aplicación actual del gimnasio, donde los usuarios lo podrán visualizar. De manera adicional, si fuera necesario, se podría incorporar voz al vídeo.

2. En caso de que los usuarios sí decidan descargarse la aplicación, ¿tendría que subir la cuota nuestro gimnasio y cobrárselo dentro de la cuota?

Respuesta:

No. Los usuarios nunca tendrán que pagar más al gimnasio por usar la aplicación. No se subiría la cuota actual que ya están pagando. La aplicación es gratuita para ellos.

En el futuro, a partir del segundo año, la aplicación incorporará funcionalidades premium de pago (entre 1 y 3€/mes, como máximo), que son de libre elección por el usuario y que pagarían directamente a *Juntos al Gimnasio*, sin que esto implique que la cuota de su gimnasio deba aumentarse.

Siempre será gratuita la aplicación con las funcionalidades iniciales.

1. En el caso de Condesa de Venadito, hicieron otra pregunta adicional: Nuestro gimnasio tiene los picos de afluencia entre 7.30 y 9 de la mañana y entre 13 y 16, a la hora de comer, porque hay mucha oficina por aquí. Más o menos sabemos qué

máquinas están más solicitadas pero, ¿la App nos ayuda a predecir mejor con más antelación?

Respuesta:

Así es. Esa es precisamente la idea. Gracias a la aplicación, como los usuarios pueden programar con bastante antelación sus entrenamientos, el mánager del gimnasio podrá ver con esa misma antelación los niveles de ocupación previstos de cada máquina, y por tanto saber si necesita más o menos máquinas.

Además, en versiones futuras podríamos hacer que la aplicación prevea los modelos de comportamiento de un mismo usuario que repite sus rutinas. Así la aplicación podría prever antes incluso de que el usuario reserve sus máquinas. Si se hace esto con muchos usuarios, el gimnasio se podrá anticipar para tener las máquinas adecuadas y hacer que sus usuarios estén más contentos.

PRESENTACIÓN CON 4USPORT

También se ha seleccionado el gimnasio 4U Sport de Villanueva del Pardillo para validar hipótesis. Se decidió presentar el producto *Juntos al Gimnasio* a este establecimiento por varias razones explicadas a continuación:

- El gimnasio es el que más clientes tiene dentro de la zona, por lo que cumple con el requisito de número de abonados.
- El dueño del gimnasio ya conoce de manera básica en qué consiste el proyecto, y le ha resultado interesante poder usar *Juntos al Gimnasio* dentro de su establecimiento. Ya conoce la herramienta porque su sobrino es amigo del fundador de *Juntos al*

Gimnasio, y le ha hecho el favor de presentar primeramente la idea de manera general a su tío.

- El gimnasio ha implantado este año varios paneles solares en su establecimiento. Esto ayuda a *Juntos al Gimnasio* a saber que están dispuestos a invertir en tecnología para ser más eficientes y mejorar su rentabilidad, por lo que el producto puede serles muy útil en ese sentido.

Teniendo en cuenta todos estos factores, se decide contactar en la primera fase de análisis con el gimnasio 4uSport el mes de mayo, concretando una reunión a principios del mes de junio. Durante la reunión llevada a cabo la primera semana de junio, al igual que en la primera presentación, se expuso el Pitch Deck usado en la presentación final. Para que José Marsá (dueño del gimnasio) supiese cómo funcionaba la aplicación *Juntos al Gimnasio*, se llevó instalada la aplicación Marvel app en el teléfono, a través de la cual se mostraba en el momento el funcionamiento de la aplicación con las distintas funcionalidades disponibles dentro de la herramienta.

Una vez acabada la reunión, José realizó una serie de preguntas en relación con el uso de la aplicación de *Juntos al Gimnasio*, y que se muestran a continuación:

1. Los clientes de edad más avanzada, ¿cómo van a saber utilizar la aplicación?

Respuesta:

La aplicación, como se ha explicado antes, está destinada a clientes que dispongan de poco tiempo libre y entrenen varias veces por semana. Aunque es verdad que se debería explicar su uso a todos los clientes del gimnasio, independientemente de la edad y el tipo de vida que lleven, ya que todos pueden utilizar la aplicación. En cualquier caso, se ha estudiado la UX para que sea friendly para todos los perfiles de edad.

2. ¿Cuándo podría empezar a usar *Juntos al Gimnasio* en mi gimnasio?

Respuesta:

Ahora mismo existe una aplicación programada y funcional. La idea de *Juntos al Gimnasio* es tener varias reuniones y contactar con varios establecimientos para ver qué opinan acerca del producto, y si estarían dispuestos a pagar los 100€ mensuales de cuota para usar la herramienta y que sus clientes tuviesen acceso a ella. En caso de que todos los feedbacks sean tan favorables como el tuyo, estoy seguro de que después del verano la aplicación podría empezar a funcionar dentro de tu gimnasio.

PRESENTACIÓN CON DREAM FIT

Tras las reuniones iniciales con Basic Fit de calle Alcalá y con 4U Sport de Villanueva del Pardillo, entrevistamos a dos nuevos gimnasios de Basic Fit y a un gimnasio de la cadena Dream Fit.

Se trata de un gimnasio con un perfil muy heterogéneo de usuarios. Diferentes tipos de poder adquisitivo, diferentes perfiles profesionales (empleados de comercios, autónomos, estudiantes universitarios, personas de oficinas cercanas) y edades muy variadas, aunque con mayor porcentaje de usuarios entre 20 y 40 años,

La heterogeneidad de los usuarios nos ayudará en la validación de hipótesis de valor para el gimnasio y para los usuarios.

Este gimnasio coincidió con algunas de las preguntas recibidas anteriormente:

- Si la misma App vale para toda la cadena de gimnasios
- Si había coste adicional para los usuarios y cómo se cobraría en caso afirmativo
- Si podían probarla gratis algún tiempo o ver pruebas realizadas antes en otros gimnasios

- Con qué antelación podían prever el uso de las máquinas, para adaptar sus compras de máquinas e incluso los programas de mantenimiento
- Cuándo estaría ya operativa la App

Además, preguntaron otras cuestiones que mostramos a continuación, con las respuestas correspondientes:

1. ¿Sirve la App tanto para iPhone como para Google?

Respuesta:

Sí, por supuesto. La App podrá descargarse de las tiendas de Apple Store y Google Store.

2. En nuestro gimnasio intentamos ir cambiando las máquinas con cierta frecuencia. ¿Cómo se actualiza la App si cambiamos las máquinas?

Respuesta:

El gimnasio tiene que dar de alta en la App todo el inventario de máquinas que desee que los usuarios puedan reservar con antelación. Si el gimnasio cambia las máquinas, debería actualizar el inventario en la App para que los usuarios puedan hacer la reserva correctamente. Es una operación muy sencilla, que apenas lleva unos minutos.

Del mismo modo, el gimnasio puede querer dar de baja algunas máquinas porque las cambia o porque las tiene en mantenimiento. Si es este el caso, con la misma facilidad podrá “desactivar” o “eliminar” una máquina.

CONCLUSIONES OBTENIDAS

Las conclusiones derivadas de la primera ronda de reuniones se suscriben también por las opiniones de las reuniones de la segunda ronda, con nuevos gimnasios, y con una muestra más amplia que además puede ser más extrapolable.

Tras haber realizado las primeras reuniones con gimnasios diferentes, se obtienen varias conclusiones expuestas a continuación.

En primer lugar, se concluye que la oportunidad de mercado es real hoy en día, y que los gimnasios están buscando mejorar su imagen de cara a conseguir más clientes y fidelizar los que ya tienen. Por lo tanto, la herramienta sí es útil e interesa a los gimnasios españoles.

En segundo lugar, se ve necesario que la segunda actualización de la aplicación contenga informes detallados del uso de las máquinas de cada uno de los gimnasios cliente. Es muy sencillo replicar la funcionalidad core de optimización de máquinas y de reserva de circuitos, por lo que *Juntos al Gimnasio* debe conseguir ofrecer algo más a los gimnasios para que no dejen de pagar sus cuotas y contraten otro producto similar que copie la idea de la empresa.

En tercer lugar, es imprescindible explicar más detalladamente el funcionamiento del candado digital, y se debe decir durante la presentación que el gasto de compra corre a cargo de los gimnasios y no de *Juntos al Gimnasio*. Se deberá explicar *que es* un coste operativo (OPEX), con una mayor inversión inicial, y un posible coste de mantenimiento o reposición de aquellos que puedan estropearse, en función de su vida útil.

Otra de las conclusiones obtenidas de las dos reuniones es la necesidad de introducir voz al vídeo tutorial de uso de la aplicación. De esta manera, este vídeo será enviado a los clientes de los gimnasios a través de los propios gimnasios con el objetivo de que aprendan a utilizar la aplicación de la mejor manera posible. Hay que tener en cuenta la posibilidad de que un

gran número de personas de la tercera edad no lean el correo electrónico o no sepan usarlo. En ese caso, debe ser el propio gimnasio el responsable de enseñar y explicar a la persona cómo funciona la aplicación, ya que *Juntos al Gimnasio* no tiene una persona en plantilla encargada de explicar la herramienta a todos los usuarios de la aplicación.

Por último, y en esta primera ronda de reuniones, hay que destacar que ninguna de las personas que se han reunido con el equipo han visto inconveniente en pagar la cuota mensual establecida. Esto es debido seguramente a que las herramientas de gestión del sector tienen cuotas superiores a la establecida por *Juntos al Gimnasio*. Esta comparación de cuotas se puede observar en el capítulo de análisis de competencia, concretamente en el análisis conjunto realizado de los distintos competidores.

Respecto a la segunda ronda de reuniones, se ratifican las conclusiones mencionadas anteriormente y además surgen las siguientes reflexiones:

Es importante para los gimnasios que sea fácil quitar y poner máquinas de la aplicación, especialmente para prever casos de mantenimientos o compra de nuevas máquinas.

Es también importante que la capacidad de previsión de los gimnasios pueda ser incluso mayor que la antelación con la que los usuarios reservan las máquinas. Esto nos hace pensar que, para versiones y funcionalidades futuras, debemos utilizar algún modelo de Machine Learning que permita predecir patrones de comportamiento de un usuario antes incluso de que haga las reservas de máquinas, y que al hacerlo con muchos usuarios esta predicción agregada pueda ser un gran valor aportado al gimnasio.

Otra conclusión es que, si bien todos los gimnasios son muy favorables a la compra y uso de la aplicación, antes de “comprar ya”, verían muy positivo que se les diera un período de prueba. Esto podría hacerse en el momento en que tengamos la aplicación ya funcional y operativa.

la contratación, deberemos dar uno o dos meses gratuitos de prueba a los gimnasios que lo pidan, o probablemente a todos ellos, como gesto de confianza.

Por último, el hecho de aumentar la muestra de gimnasios nos permite validar con más seguridad las hipótesis iniciales.

En un primer momento contábamos con dos gimnasios muy diferentes y, tras la segunda ronda de conversaciones, contamos con la opinión de cinco gimnasios.

Al hablar con los gerentes de Basic Fit y de Dream Fit, dos grandes cadenas de gimnasios, nos decían que la mayoría de gerentes de su cadena tendrían una opinión y valoraciones similares a las suyas, ya que las políticas corporativas son comunes dentro de la misma marca

Es cierto que contar con estas manifestaciones de los gerentes no equivale a decir que todos los gimnasios dentro de sus cadenas piensen exactamente igual. No podemos decir que las conclusiones de tres Basic Fit son las de los 40 gimnasios de esta cadena, o que las opiniones del gimnasio DreamFit encuestado son idénticas a las que tendrían los 19 de la cadena. Sin embargo, sí podemos decir que la muestra estadística de 5 gimnasios es representativa de

A modo de resumen, y teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente, se expone una tabla con los pros y contras manifestados por los gimnasios a los cuales se les ha presentado el producto.

Tabla 4. Pros y contras manifestados por los gimnasios. Fuente: Elaboración propia.

El producto <i>Juntos al Gimnasio</i>	
Pros	Contras
Posibilidad de ahorrar costes e incrementar beneficios	Uso para personas de avanzada edad
Optimización de uso de las máquinas tanto para el uso por los usuarios como para tareas de mantenimiento	Batería de candados digitales
Mejora de experiencia de usuarios	Falta de informes en fase MVP
Escalabilidad y capacidad de atender más usuarios con el mismo número de máquinas	Precio de los candados digitales
Gestión interna del gimnasio más avanzada	
Ventaja tecnológica respecto al resto de gimnasios	

Juntos al Gimnasio es consciente de la existencia de los “contras” mencionados por los gimnasios. No obstante, los “pros”, tal como también han manifestado los gimnasios, aportan mucho más valor que los contras, por lo que, al encontrarnos en fase MVP y en modelo de iteración, argumentaremos la minimización del efecto de los “contras” de la siguiente manera:

- “Uso para personas de avanzada edad”: en términos cuantitativos, es un porcentaje de clientes muy bajo, por lo que el impacto será también bajo. En cualquier caso, se proporcionará la información y tutoriales necesarios para solventar este punto
- “Candados digitales”: batería y precio. Se explica que, por seguridad, deberá preverse la compra de un stock del 20% adicional a la necesidad para cubrir incidencias de batería. Respecto al precio, se explica que la negociación puede permitir precios de 65€ por unidad y, en cualquier caso, el retorno de la inversión se justifica sobradamente ya que, con pocos clientes nuevos o bajas evitadas, se cubre con creces la inversión, y se entiende que esta solución de *Juntos al Gimnasio*, unida a los candados digitales, aportará muchos más clientes y bajas evitadas, que ese mínimo requerido para cubrir la inversión inicial.
- “Informe para el gimnasio”: se explica que, si bien en esta fase inicial efectivamente no hay informe para el gimnasio, el mánager del gimnasio puede ver toda la información de dicho informe simplemente utilizando *Juntos al Gimnasio* con su propio usuario de mánager. En cualquier caso, se prevé incluir esta funcionalidad para la siguiente fase, pues barajamos la hipótesis de que la UX que proporciona la App al mánager será suficiente, y no se requerirá informe. Antes de incurrir en gastos de desarrollo de informe, y al estar en MVP, también utilizaremos Lean Startup para validar esto mediante iteraciones con diferentes gimnasios.

Cabe destacar que dos de los cinco gimnasios a los cuales se les ha presentado la idea, han pedido realizar una POC con el producto. La POC (Proof Of Concept) consistiría en habilitar el acceso de este gimnasio a la aplicación durante un tiempo determinado. Durante este

tiempo, el gimnasio que ha pedido la prueba de concepto marcaría una serie de objetivos a alcanzar usando la aplicación. De esta manera, puede ver si realmente el producto es necesario para su gimnasio.

Ahora mismo solo existe el prototipo de la aplicación. No obstante, si se decidiese programar el producto para los gimnasios, esta POC sí se podría llevar a cabo.

Por otra parte, Basic Fit (los tres entrevistados) prefieren ver resultados en otros gimnasios antes de realizar una primera POC. Por lo tanto, *Juntos al Gimnasio* daría primero acceso a la app a 4uSport y con los resultados obtenidos, concretaría una segunda reunión con el Basic Fit de la calle Alcalá, el de Núñez de Balboa y el de Condesa de Venadito, para que el gimnasio pudiese saber cómo ha sido su performance en un gimnasio real. Lo mismo podríamos hacer con el gimnasio Dream Fit de Ventas.

A partir de este primer lote de gimnasios, podríamos extrapolar muy fácilmente a toda su cadena

6. ESTRATEGIA

Para poder incrementar los ingresos, es necesario seguir una estrategia de captación de clientes. La escalabilidad que se busca va a conseguirse a través de la aplicación de técnicas de captación que se explicarán a continuación en los siguientes puntos. Las diferentes técnicas que se aplican buscan incrementar el número de gimnasios captados, de usuarios premium captados y de sponsors, así como fidelizar los clientes que han sido captados en trimestres anteriores.

Para las diferentes estrategias de captación, se hace uso de la web MailChimp, que es un proveedor de servicios enfocado en el desarrollo de marketing digital de empresas emergentes. Pese a que se tiene la opción de pagar una cuota mensual para tener acceso ilimitado a todas sus herramientas, *Juntos al Gimnasio* ha decidido empezar usando la versión gratuita, ya que para las primeras campañas de captación de clientes los servicios disponibles con esta versión son suficientes.

PLAN DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

El objetivo del plan de captación es transmitir la propuesta de valor al mayor número posible de gimnasios, a través de los canales más eficaces, en el menor tiempo y con el menor coste posible.

Además, debemos considerar los siguientes factores:

- La comunicación presencial genera más impacto que la comunicación telefónica o digital
- Una idea como Juntos al Gimnasio es más fácil venderla presencialmente que por email

- Los gimnasios valoran positivamente conocer la experiencia previa de otros gimnasios
- Los gimnasios a los que nos queremos dirigir están muy dispersos geográficamente, y no es viable, en costes y tiempo, planificar reuniones presenciales con todos ellos
- Se puede acceder a una cadena de gimnasios a través de uno de los gimnasios de dicha cadena

Por tanto, y considerando los puntos anteriores, el plan de captación deberá dividirse en acción presencial muy enfocada, por un lado, y acción digital más masiva, por otro lado.

PLAN DE CAPTACIÓN PRESENCIAL

Este plan será muy enfocado y se aplicará a aquellos gimnasios que, estando más próximos geográficamente, puedan pertenecer a una cadena de gimnasios y/o el uso de la App en dichos gimnasios pueda ser visto como referencia para otros gimnasios. De esta manera, reduciríamos el tiempo y coste de captación presencial y favorecería la aceleración de ventas a otros gimnasios.

Básicamente, este plan consiste en hacer visitas presenciales, y se organizaría de la manera siguiente:

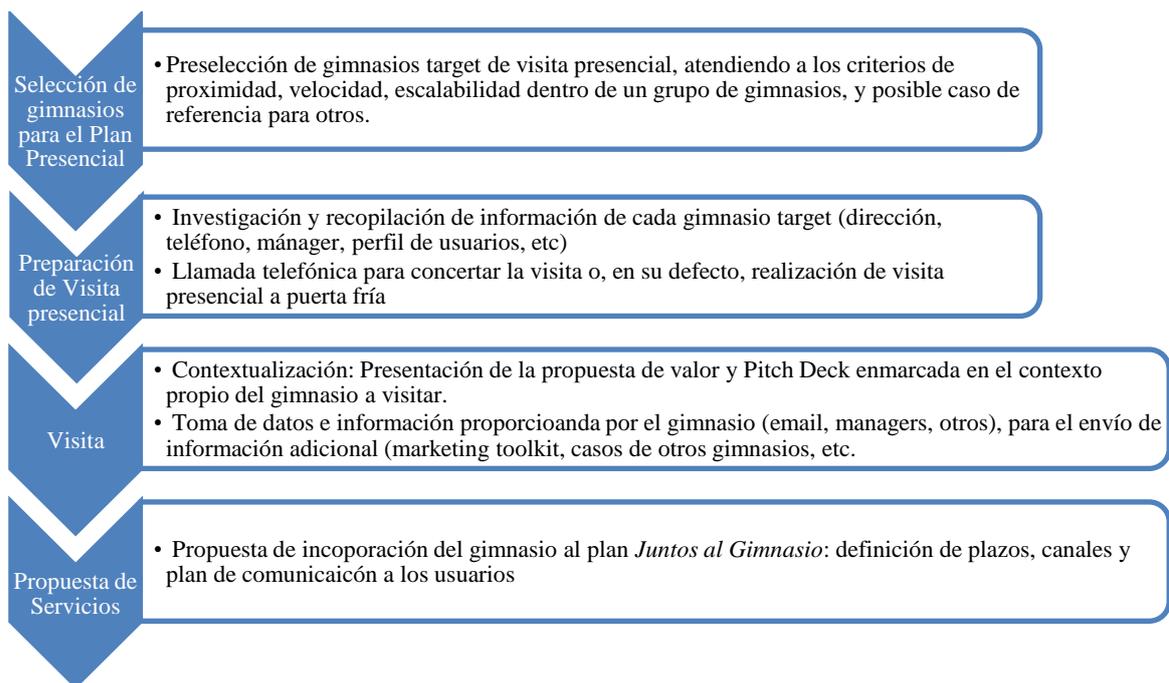
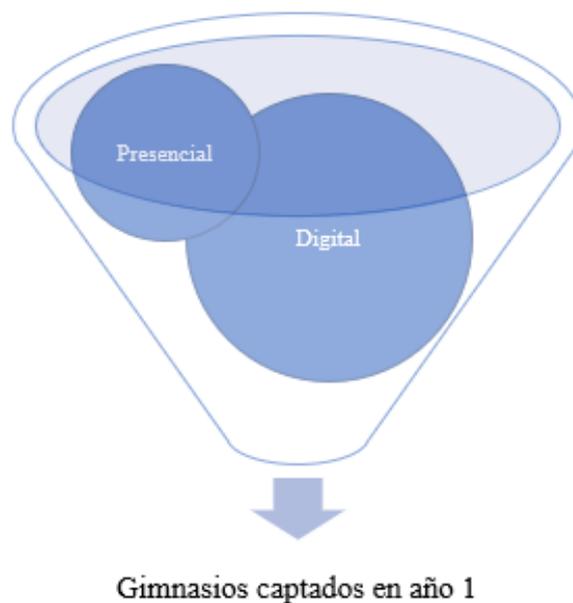


Figura 47. Fases del plan de captación presencial. Fuente: Elaboración propia.

Dado que las proyecciones económicas se realizan a tres años (ver capítulos posteriores), es lógico pensar que el esfuerzo presencial deberá hacerse especialmente en el año 1.

Con la intención de generar un funnel de captación, estimamos que la captación presencial deberá ser un 10% del total de la captación, que, llevado a volúmenes, equivaldría al siguiente funnel dependiendo del escenario que nos encontremos:



	Pesimista	Neutro	Optimista
Objetivo captación	65	86	129
Captación presencial (10%)	6 - 7	8 - 9	12 - 13

Figura 48. Funnel de gimnasios captados en el primer año. Fuente: Elaboración propia.

Según se ha visto en el apartado de “validación de la idea”, cadenas como Basic Fit querrían ver también experiencias previas de otros gimnasios. Por este motivo, además de seleccionar

gimnasios para visitarles presencialmente, se hará un foco especial en tener el primer “beta tester” y que este gimnasio pueda ser una referencia para los demás.

Con este primer movimiento de captación presencial, se busca que los gimnasios conozcan de primera mano el producto desarrollado. Esta primera reunión no tiene como objetivo conseguir clientes de manera masiva, simplemente busca captar la atención de los potenciales clientes para que surja un interés que los lleve a contactarnos de nuevo. En estas reuniones el equipo de *Juntos al Gimnasio* presentará un Pitch Deck que más tarde enviará a los gimnasios. Otro de los objetivos de esta primera reunión es conseguir el correo electrónico para poder realizar la campaña de emailing posterior o el teléfono de contacto para concretar una segunda reunión con el objetivo ya de acercar posturas y conseguir así un cliente más.

El coste de esta acción ya se tiene en cuenta en las horas trabajadas tanto por el CEO de la Startup como por el Key Account Manager. El primero destina parte de su jornada laboral a comercializar el producto, mientras que el ejecutivo comercial destina todo su tiempo a esta tarea.

CAMPAÑAS DE E-MAILING

La segunda acción usada para la captación y fidelización de clientes es el emailing. Se diseñan dos tipos de campañas de emailing, una dirigida a gimnasios y otra dirigida a usuarios.

Para la obtención de correos electrónicos, se contacta con los gimnasios de manera presencial, si esto es posible, y telefónicamente si se encuentran lejos de la zona de actuación de *Juntos al Gimnasio*. En caso de no poder obtener los contactos de los establecimientos de manera directa, se hace uso de la web RocketReach.

RocketReach es una base de datos que contiene información de más de 700 millones de personas de todo el mundo y de más de 35 millones de empresas. Actualmente tiene

aproximadamente 12 millones de usuarios y unas valoraciones medias de 4.6/5. Durante mis prácticas dentro de la aceleradora de startups Conector, la he usado para encontrar correos electrónicos de personas alrededor del mundo y me ha sido de gran utilidad, por lo que he decidido usarla para *Juntos al Gimnasio*.

A continuación, se muestran las dos campañas de emailing pensadas para captar clientes. La campaña de captación de gimnasios se hace efectiva desde el primer momento. Sin embargo, la campaña de emailing a usuarios particulares no empieza hasta el segundo año, ya que no habrá usuarios premium en ninguno de los escenarios hasta el año 2.



Figura 49. Campaña de emailing de gimnasios. Fuente: Elaboración propia.

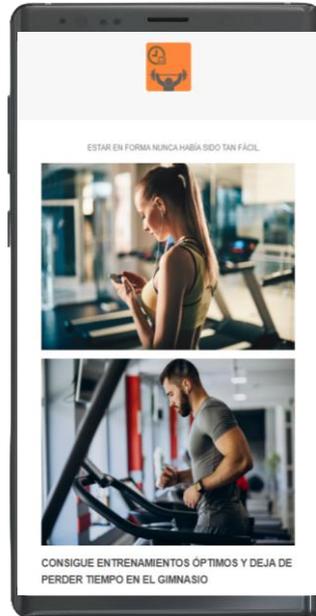


Figura 50. Campaña de emailing para usuarios. Fuente: Elaboración propia.

Las dos ilustraciones mostradas anteriormente son ejemplos de la primera campaña de emailing que se hará. Sin embargo, para que el negocio sea escalable, se deben realizar campañas de emailing en cada uno de los trimestres y el contenido de éstas dependerá de si el objetivo es captar clientes o fidelizarlos.

LANDING PAGE PARA EL GIMNASIO

Se prevé que una gran parte de los gimnasios empiece a conocer *Juntos al Gimnasio* gracias al “boca-oreja”, y es por ello por lo que se ve necesario crear una landing page orientada a gimnasios. De esta manera, cuando los gimnasios busquen *Juntos al Gimnasio* en redes sociales o en internet, encontrarán una web que explicará el producto y todas las ventajas que aporta usarlo.

A continuación, se muestra cómo se vería la Landing page de *Juntos al Gimnasio* en el ordenador, y cada una de las áreas que la conforman.



Figura 51. Landing page de *Juntos al Gimnasio* vista desde el ordenador. Fuente: Elaboración propia.

Mejora la imagen de marca de tu gimnasio y lleva la UX al siguiente nivel.



"Siempre que venía al gimnasio tenía que esperar a usar las máquinas porque estaban ocupadas. Gracias a la nueva herramienta que nos ha proporcionado nuestro gimnasio, eso ya no supone un problema"

Lucía Juárez



"Estuve pensando durante mucho tiempo cambiarme de gimnasio, porque sentía que mi gimnasio no cuidaba de sus clientes. Ahora, con Juntos al Gimnasio, mi visión ha cambiado por completo. Seguiré siendo cliente de esta cadena durante muchos años."

Martín Gómez

Figura 52. Área de experiencia de usuario. Fuente: Elaboración propia.

Con el área de experiencia de usuario, *Juntos al Gimnasio* busca mostrar a los potenciales clientes cómo de contentos están los usuarios de otros gimnasios que ya utilizan la aplicación. De esta manera, se muestra a los visitantes de la página web que la herramienta está teniendo éxito en otros establecimientos.

Optimiza el espacio de tu gimnasio

A través de la aplicación, podrás ver qué circuitos son los más usados, y cuáles están en desuso. De esta manera, podrás cambiar las máquinas menos usadas por otras que estén más demandadas.

Figura 53. Área de funcionalidad core I. Fuente: Elaboración propia.

En esta parte de la web, se busca explicar de manera clara y concisa cómo vamos a ayudar al gimnasio.



Controla el número de clientes que hay en cada momento

A través de *Juntos al Gimnasio*, podrás identificar las franjas horarias más concurridas y el número de personas que hay dentro de cada circuito a lo largo del día

Figura 54. Área de funcionalidad core II. Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el área anterior, el objetivo de este mensaje es dejar claro a los gimnasios qué van a conseguir usando la aplicación de *Juntos al Gimnasio*.

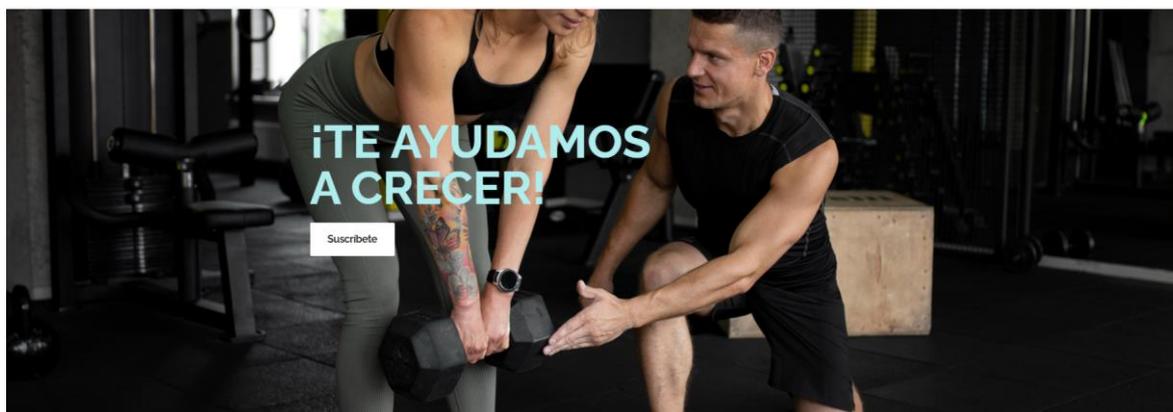


Figura 55. Área de captación. Fuente: Elaboración propia.

Por último, dentro de la Landing Page se añade una sección para conseguir el correo electrónico del usuario que visite la página, siendo este usuario en este caso el manager o responsable del gimnasio. De esta manera conseguiremos cumplir el objetivo principal que es obtener el correo electrónico de gimnasios.

CAMPAÑAS DE INFLUENCERS

Para incrementar el número de gimnasios captados, es necesario demostrar a los gimnasios que las campañas de captación aplicadas van a conllevar nuevas altas de usuarios en sus establecimientos. Adicionalmente, los gimnasios se harán con los servicios de *Juntos al Gimnasio* si observan que el número de descargas de la app es alto.

Para conseguir el mayor volumen de descargas y de usuarios, y hacer que haya una captación de clientes en abierto para los gimnasios, es necesario crear campañas de influencers en distintas etapas de la vida de la startup. Concretamente, este método de captación y

fidelización se aplica en el segundo año de vida de la Startup, ya que en el primer año es suficiente con las campañas de emailing, la landing page y los Instagram Ads y Facebook Ads.

Los costes derivados de las campañas de influencers se muestran en el capítulo siguiente. No obstante, es necesario puntualizar que éstos supondrán la mayor parte de los gastos de la empresa en los años 2 y 3 de las proyecciones, independientemente del escenario con el que nos encontremos.

Juntos al Gimnasio se va a centrar en los influencers españoles con mayor número de seguidores en Instagram. Hemos escogido esta red social como referencia porque es donde más visualizaciones reciben los influencers, y donde pueden realizar de manera más sencilla campañas para promocionar el producto *Juntos al Gimnasio*, así como promocionar a los propios gimnasios cliente.

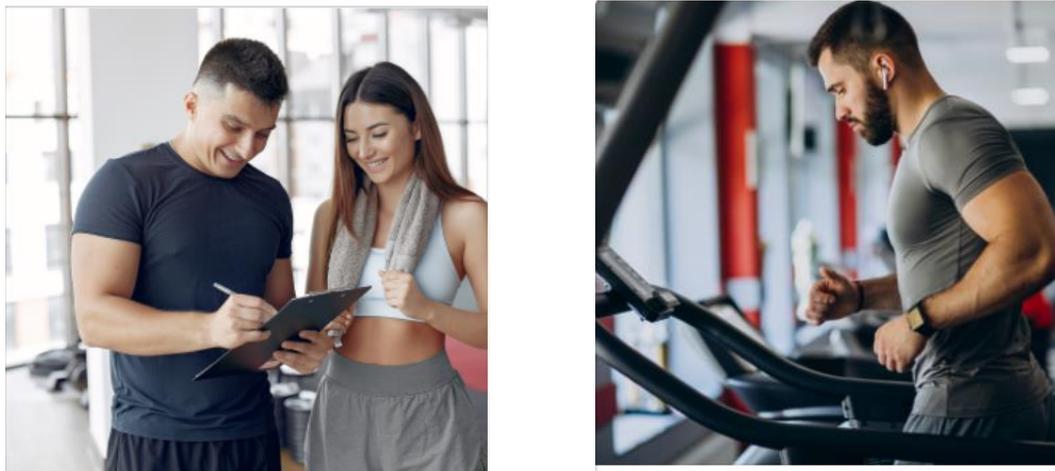
FACEBOOK ADS E INSTAGRAM ADS

La captación de los clientes en abierto es uno de los problemas con los que se encuentran los gimnasios target. Las personas que deciden empezar a hacer deporte prefieren realizarlo desde casa a través de vídeos de YouTube, Instagram, Facebook, y otras redes sociales. Y muchos de los clientes de los gimnasios que deciden darse de baja, prefieren empezar a hacer deporte en sus residencias antes de apuntarse a otros gimnasios. Es por ello por lo que es necesario encontrar la manera de atraer la atención de este grupo de personas antes de que tomen como un hábito realizar deporte en casa.

Al ser las redes sociales el medio de propagación más rápido, y al saber que una gran parte de usuarios o potenciales usuarios del fitness virtual realizan ejercicio apoyándose en vídeos de las distintas redes sociales, es importante realizar varias campañas de Facebook Ads e Instagram Ads para captar la atención de estos y arrebatárselo al fitness virtual sus consumidores.

Las campañas de anuncios en redes sociales suponen un coste trimestral. No obstante, al estar dentro del apartado de estrategia de captación, no se explicarán en este punto, sino más adelante.

A continuación, se muestra un ejemplo de lo que podría ser una campaña de Facebook Ads e Instagram Ads, lanzada tanto a gimnasios como a usuarios de la aplicación.



Conoce Juntos al Gimnasio
Una herramienta que conseguirá r... [Learn More](#)

Descarga Juntos al Gimnasio
¿Quieres ahorrar tie... [Learn More](#)

Figura 56. Campaña de Facebook Ads e Instagram Ads. Fuente: Elaboración propia.

7. MÉTODOS DE MONETIZACIÓN

Es necesario implantar diversos modelos de monetización ligados al uso del producto *Juntos al Gimnasio* para poder obtener ingresos. Es por ello por lo que se explican tres modelos de monetización diferentes que generarán ingresos desde el primer año de las proyecciones financieras explicadas en el siguiente capítulo.

El primer modelo de monetización utilizado es el modelo de suscripción. Este modelo se aplica a los gimnasios que comiencen a utilizar el producto, que pagarán una cuota mensual por ello.

El segundo modelo de monetización se aplica a los usuarios particulares. Pese a que al principio las funcionalidades de la aplicación son gratuitas para todos, a medida que se vayan implantando actualizaciones en el sistema, aparecerán funcionalidades que sólo estarán disponibles para usuarios premium. Por tanto, aplicaremos un modelo Freemium para los usuarios.

El tercer modelo de monetización es el de publicidad dentro de la aplicación. Con este modelo se busca conseguir ingresos a cambio de publicitar marcas deportivas dentro de la aplicación. Ya se verá en las proyecciones financieras que este método de monetización no se aplica con la finalidad de generar muchos ingresos, sino para conseguir una mayor fidelización de gimnasios y captar nuevos usuarios de la aplicación y potenciales clientes de los gimnasios que se hayan descargado la App.

A continuación, se explica de manera escueta estos tres modelos de monetización.

✓ Cuota mensual de los gimnasios:

La primera fuente de ingresos de la Startup es la cuota mensual que pagarán los gimnasios y que será de 100 €.

✓ Cuota mensual de usuarios premium:

La segunda fuente de ingresos de *Juntos al Gimnasio* es la cuota pagada por los usuarios para poder optar a promociones, descuentos, y ventajas especiales dentro de la app. Esta cuota es dependerá del tipo de escenario en el que se encuentre *Juntos al Gimnasio*. Se puede ver el detalle e importe en el capítulo de proyecciones financieras.

✓ Sponsors:

Por último, la tercera fuente de ingresos es la obtenida del pago realizado por los sponsors a partir del segundo año. Esta cuota también depende del tipo de escenario al que se enfrenta *Juntos al Gimnasio* y se puede ver el detalle e importe en el capítulo de proyecciones financieras.

8. PROYECCIONES FINANCIERAS

Para realizar las proyecciones financieras, se ha estimado un marco temporal de tres años, dividiendo en mediciones trimestrales las estructuras de ingresos y costes. Para ello, se han tenido en cuenta los diferentes escenarios a los que se puede enfrentar la Startup: el escenario pesimista, el neutro o el optimista. En función del escenario, los resultados obtenidos a lo largo de los tres primeros años cambiarán en volumen de clientes, usuarios, ingresos, costes y, por tanto, en rentabilidad del modelo y velocidad de crecimiento.

Adicionalmente, en paralelo a las proyecciones financieras se estudia la proyección de clientes a tres años vista. Se estudia en paralelo, ya que ambas proyecciones están fuertemente ligadas. Tanto el objetivo final de clientes gimnasio, como el público objetivo final de usuarios de la app, es común a todos los escenarios, siendo el objetivo final de gimnasios 431 establecimientos y 1.130.400 el objetivo final de usuarios. Lo que cambia en cada escenario es el porcentaje de captación.

Cada escenario estará basado en unas hipótesis, que serán explicadas en detalle.

En primer lugar, explicaremos la estructura de costes. Alguno de ellos (coste de personal, por ejemplo) variará en función de que nos encontremos en escenario pesimista, neutro u optimista. Cuando el coste dependa del escenario, se detallará explícitamente.

COSTES

A continuación, se muestra la estructura de costes de *Juntos al Gimnasio*, desde su fase inicial:

✓ Costes de desarrollo de la App:

Para determinar el coste de desarrollo de la App, se ha utilizado la herramienta “PresupuestoApp”. Esta herramienta solicita cierta información y características de la aplicación para poder realizar un presupuesto que estime el coste de desarrollo. La tabla siguiente muestra estas características (o “briefing”), con las cuales se ha podido deducir el coste de la aplicación.

Tabla 5. Características de la aplicación Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo inicial de App	
Características para realización del presupuesto	
Sistemas operativos	Android e IOS
Tipo de aplicación	Corporativa para gimnasios
Estado del proyecto	Contenidos preparados a partir de prototipado
Tipo de inicio de sesión	Sí, usuario y contraseña
Dependencia de página web	No. Se trabajará de forma independiente
Publicación de la App	Se realizará por la propia startup y no requiere coste externo adicional
Idiomas de la App	Español (solo 1 idioma)
Incluye notificaciones Push	Sí, de forma segmentada
Incluye Chat	No
Tipo de monetización	Solo por suscripción mensual (de gimnasios y/o usuarios)
Funcionalidades específicas:	
Geolocalización, rutas, mapas	Sí
Streaming audio/vídeo	Sí
Videollamada	No
Bluetooth	Sí
Compartir RRSS	Sí
Accesibilidad	Sí
Comandos por voz	Sí
Seguridad - Acceso con huella	No
Seguridad - Reconocimiento facial	No
Seguridad - verificación dos pasos	No
Subida de Archivos	Sí
Se requiere web para publicitar la App	No en fase inicial

Los costes de desarrollo se reparten en las horas trabajadas en los apartados de desarrollo y programación de la aplicación, en el diseño y UX de la propia herramienta, y en las horas trabajadas del Project Manager. A continuación, se muestra la tabla con el coste de desarrollo en función de las horas trabajadas.

Tabla 6. Costes de desarrollo de la aplicación. Elaboración propia.

COSTES DEL DESARROLLO	Coste/hora	Horas	Total
Project Management			
PM	75 €	24	1.800 €
Diseño y UX			
Diseñador	40 €	20	800 €
Desarrollo y programación			
Senior developer	60 €	200	12.000 €
Junior developer	35 €	80	2.800 €
Total			17.400 €

✓ Costes de propiedad intelectual y registro:

El coste de propiedad y registro se divide en el diseño de marca y logo e inscripción de marca, logo y patente. Se estima este coste teniendo en cuenta la información obtenida de la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas). A continuación, se muestra la tabla con los costes derivados de marca, logo y patente:

Tabla 7. Costes de propiedad intelectual. Fuente: Elaboración propia.

PROPIEDAD INTELECTUAL: MARCA, LOGO Y PATENTE	Precio unitario	cantidad	Total
Diseño de marca y logo	2.000 €	1	2.000 €
Inscripción de marca, logo y patente	500 €	1	500 €
Total			2.500 €

✓ Costes de set-up

La subida de la aplicación a las plataformas de Google y Apple es realizada por parte de la empresa, por lo que hay un coste relacionado con el set-up. A continuación, se muestra una tabla con los costes relacionados con la publicación de la aplicación en las distintas plataformas:

Tabla 8. Costes de subida de la aplicación a las plataformas AppStore y PlayStore. Fuente: Elaboración propia

SUBIDA DE LA APP AL MARKETPLACE	Precio unitario	cantidad	Total
PlayStore (Google)	100 €	1	100 €
Apple Store	25 €	1	25 €
Total			125 €

✓ Costes de mantenimiento

La startup tendrá unos costes de mantenimiento asociados durante los tres años de las proyecciones financieras. Este coste se divide en un coste anual de hosting obtenido de *Webempresa* y del mantenimiento preventivo y correctivo que debe hacer la empresa para mantener activa la aplicación durante los años mencionados. Tanto el mantenimiento preventivo como el mantenimiento correctivo se valoran mediante la cantidad de horas trabajadas asociadas a cada tipo de mantenimiento. A continuación, se muestran los costes derivados del mantenimiento de la aplicación:

Tabla 9. Costes de hosting. Fuente: Elaboración propia.

	Cuota anual	Cantidad	Total
HOSTING	100 €	1	100 €

Tabla 10. Costes de mantenimiento preventivo y correctivo. Fuente: Elaboración propia.

MANTENIMIENTO	Coste / hora	Horas					Costes				
		Año 1				Resto por T en Años 2 y 3	Año 1				Resto T Años 2 y 3
		T1	T2	T3	T4		T1	T2	T3	T4	
Preventivo	25 €	12	12	10	10	8	300 €	300 €	250 €	250 €	200 €
Correctivo	35 €	20	20	15	15	12	700 €	700 €	525 €	525 €	420 €
						Total trimestre	1.000 €	1.000 €	775 €	775 €	620 €
						Total anual	3.550 €				2.480 €

De manera habitual, se suele estimar un coste de mantenimiento como porcentaje asociado al coste de desarrollo de la App, ya que éste determina la complejidad de esta y las horas de mantenimiento preventivo y correctivo necesarias. El intervalo se encuentra entre el 15 - 25%.

Tabla 11. Intervalo del coste estimado de mantenimiento con el coste de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

15%	25%
2.610 €	4.350 €

Como se puede observar, el coste de mantenimiento anual calculado se encuentra dentro del intervalo mencionado anteriormente, y su valor equivale al 21% del coste de desarrollo.

Se estima que, debido a la madurez de la App, el primer año tendrá costes de mantenimiento preventivo y correctivos variables según los trimestres, y superiores a los del año 2 y 3.

✓ Costes de marketing

Los costes de marketing suponen la mayor parte de los costes totales de cada uno de los años de las proyecciones financieras. Dentro de los costes de marketing, se encuentran los costes debidos a las campañas de Facebook Ads e Instagram Ads, y a las campañas de email marketing, y los derivados de las distintas campañas de influencers que se realizarán para la captación de usuarios premium a partir del segundo año.

Las campañas de anuncios de Instagram y Facebook conllevan unos gastos de 200€ mensuales.

Tabla 12. Costes campaña de Facebook Ads e Instagram Ads. Fuente: Elaboración propia.

Coste de campaña (Facebook + Instagram)	200	€/mes
---	-----	-------

Las campañas de emailing se realizan desde el primer trimestre con el objetivo de fomentar la captación y el alta de los gimnasios, así como para captar clientes premium a través de los gimnasios a partir del segundo año, teniendo en cuenta la complejidad que conlleva debido a la protección de datos del cliente.

Para la elección de la tarifa contratada para las campañas de emailing, se ha usado la herramienta *Teenvio*. Para saber cuántos envíos se necesita realizar, se ha hecho una estimación basada en el público objetivo final y mostrada a continuación:

$$431 \text{ gimnasios} \times 3 \text{ cuentas de email/gimnasio} = 1.293 \text{ destinatarios/envío}$$

La tarifa aplicable por envío es por tanto de 30€.

A la tarifa pagada por la campaña de emailing, se añade un segundo coste que proviene del diseño del email, que depende de las horas trabajadas por parte del diseñador.

Tabla 13. Coste de diseño de emails. Fuente: Elaboración propia.

COSTES de diseño	Coste/hora	Horas	Total
Diseñador	40 €	2,0	80 €

Teniendo en cuenta ambos costes, el coste total de la campaña de emailing es el mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 14. Coste derivado de la campaña de emailing. Fuente: Elaboración propia.

Tarifa aplicable al envío	30 €
Coste de diseño	80 €
Coste total por envío	110 €

El último coste de marketing proviene de la campaña de influencers realizada para captar usuarios premium y no para la captación de gimnasios de manera habitual. Se ha estudiado inicialmente lo que cobran los influencers del mundo del deporte en función de sus seguidores en redes sociales:

Tabla 15. Precio por publicación en función del número de seguidores. Fuente: 35mm.

Número de seguidores	Precio por publicación (en €)
Menos de 5000	80-150

5000-15000	140-250
15000-50000	200-700
50000-100000	500-1200
Más de 100000	600-2500

Para saber qué costes aproximados tendrán estas campañas, se ha realizado un segundo estudio relacionado con el cobro por publicación de las seis figuras más importantes del mundo del fitness. Este estudio se expone en la siguiente tabla:

Tabla 16. Cuánto cobran los influencers españoles más conocidos en el mundo del fitness. Fuente: Elaboración propia.

Influencers de referencia en fitness:	Estimación de Precio/publicación
Patry Jordán: 1.400.000 seguidores	2.500 €
David Marchante: 1.100.000 seguidores	2.500 €
Sergio Peinado: 1.400.000 seguidores	2.500 €
Verónica Costa: 990.000 seguidores	2.500 €
Rubén García: 350.000 seguidores	1.000 €
Coco Constans: 373.000 seguidores	1.000 €

Juntos al Gimnasio se centrará en los influencers mostrados en la tabla anterior, por lo que, para simplificar los cálculos y, viendo que existen dos tarifas distintas, se realiza la clasificación mostrada a continuación:

Tabla 17. Clasificación de los influencers en función del precio por publicación. Fuente: Elaboración propia.

Influencers	Precio/publicación
Tipo 1: PJ, DM, SP, VC	2.500 €
Tipo 2: RG, CC	1.000 €

Una vez vistos los tres costes a los que se enfrenta la empresa para llevar a cabo la campaña de marketing, se exponen las tablas finales de costes de marketing a continuación. Al cambiar el coste en función del año, se exponen tres tablas para los tres años estudiados:

Tabla 18. Costes derivados de las campañas de marketing, año I. Fuente: Elaboración propia.

		Año 1			
COSTES DE MARKETING	Coste/campaña	T1	T2	T3	T4
Facebook Ads e Instagram	200 €	3	3	3	3
Coste Facebook e Instagram		600 €	600 €	600 €	600 €
Influencers		1			
Tipo 1	2.500 €	0	0	0	0
Tipo 2	1.000 €	0	0	0	0
Coste Influencers		- €	- €	- €	- €
Emailing a gimnasios	110 €	3	3	3	3
Coste Emailings		330 €	330 €	330 €	330 €
		Año 1			
COSTES DE MARKETING		T1	T2	T3	T4
Totales		930 €	930 €	930 €	930 €
		3.720 €			
		Año 1			

Tabla 19. Costes derivados de las campañas de marketing, año II. Fuente: Elaboración propia.

		Año 2			
COSTES DE MARKETING	Coste/campaña	T1	T2	T3	T4
Facebook Ads e Instagram	200 €	3	3	3	3
Coste Facebook e Instagram		600 €	600 €	600 €	600 €
Influencers					
Tipo 1	2.500 €	0	2	2	2
Tipo 2	1.000 €	0	2	2	2
Coste Influencers		- €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
Emailing a gimnasios	110 €	3	3	3	3
Coste Emailings		330 €	330 €	330 €	330 €

Tabla 21. Coste de dedicación a la fuerza de venta directa. Fuente: Elaboración propia.

Fuerza de ventas directa (equipo propio)	ID	Salario Anual	Factor Coste Empresa	Coste Empresa	% dedicación comercial	Coste dedicación comercial
Jorge Hernández (Founder)	JH	32.000 €	1,40	44.800 €	60%	26.880 €
Ejecutivo Comercial (Key Account Manager)	KAM	20.000 €	1,40	28.000 €	100%	28.000 €

Teniendo en cuenta que el Ejecutivo Comercial no formará parte del equipo hasta el tercer trimestre del segundo año, se obtienen los costes por año mostrados a continuación:

Tabla 22. Costes comerciales año I. Fuente: Elaboración propia.

	Año 1			
	T1	T2	T3	T4
Founder	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €
Key Account Manager				
Total	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €
	26.880 €			
	Año 1			

Tabla 23. Costes comerciales año II. Fuente: Elaboración propia.

	Año 2			
	T1	T2	T3	T4
Founder	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €

Key Account Manager			7.000 €	7.000 €
Total	6.720 €	6.720 €	13.720 €	13.720 €
	40.880 €			
	Año 2			

Tabla 24. Costes comerciales año III. Fuente: Elaboración propia.

	Año 3			
	T1	T2	T3	T4
Founder	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €
Key Account Manager	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
Total	13.720 €	13.720 €	13.720 €	13.720 €
	54.880 €			
	Año 3			

✓ Gastos generales:

Los gastos generales empezarán a contabilizar en el segundo año de la proyección, ya que se estima que durante el primer año no se necesita alquilar ninguna oficina y por lo tanto no se incurrirá en gastos de luz, agua, seguridad, o comunidad.

Tabla 25. Gastos generales a partir del segundo año. Fuente: Elaboración propia.

GASTOS GENERALES	€/mes
Alquiler de oficina	1.000 €
Consumos (GG.GG, luz, agua, seguridad, comunidad, conectividad, otros)	250 €
Total	1.250 €

✓ Costes de personal:

Los costes de personal afectarán a la cuenta de resultados de la empresa desde el nacimiento de ésta hasta el final de las proyecciones. Dado que se ha abierto un capítulo de costes de comercialización, el perfil del Ejecutivo Comercial (KAM) se imputará como coste directo de comercialización en dicho apartado, y por tanto no aparece en la tabla siguiente. El

Founder dedicará un 60% de su tiempo a Desarrollo de Negocio, y el 40% restante a la gestión de la organización y el proyecto. Al abrirse un capítulo específico de costes de comercialización, la tabla siguiente solo muestra el % dedicado a otras funciones. No se incluyen perfiles de Desarrollo y Programación de App, ya que dicho trabajo se realiza por subcontratación externa dentro del capítulo de Costes de Desarrollo.

Teniendo en cuenta todo lo explicado anteriormente, se muestran los tipos de perfiles que pueden incorporarse en la compañía durante sus tres primeros años de vida. La incorporación de éstos dependerá del tipo de escenario en el que se encuentren.

Tabla 26. Tipos de perfiles que pueden incorporarse a la compañía. Fuente: Elaboración propia.

Perfiles	ID	Salario Anual	Factor Coste Empresa	Coste Empresa	% dedicación	Coste
Jorge Hernández (Founder)	JH	32.000 €	1,40	44.800 €	40%	17.920 €
CTO	CTO	25.000 €	1,40	35.000 €	100%	35.000 €
Director de marketing	DMKT	25.000 €	1,40	35.000 €	100%	35.000 €
Director comercial	DCOM	25.000 €	1,40	35.000 €	100%	35.000 €
Becario /soporte	BC	15.000 €	1,15	17.250 €	100%	17.250 €
Ejecutivo Senior Soporte a Cliente Gimnasio	SCSG	20.000 €	1,40	28.000 €	100%	28.000 €
Ejecutivo Junior Soporte a Cliente Usuario	SCJU	18.000 €	1,40	25.200 €	100%	25.200 €
Assistant	ASS	18.000 €	1,40	25.200 €	100%	25.200 €

El Founder participa siempre en la compañía y, como se ha explicado antes, la incorporación del resto de perfiles dependerá de la demanda del negocio. A continuación, se muestra cómo y cuándo se incorporan los costes de cada perfil profesional, en función del tipo de escenario. Como es de esperar, cuanto más favorable es el escenario, más equipo será necesario para gestionar *Juntos al Gimnasio*:

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 27. Costes de personal escenario pesimista, año I. Fuente: Elaboración propia.

PESIMISTA	Año 1			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO				8.750 €
DMKT				
DCOM				
BC				4.313 €
SCSG				
SCJU				
ASS				
Total	4.480 €	4.480 €	4.480 €	17.543 €
	30.983 €			
	Año 1			

Tabla 28. Costes de personal escenario pesimista, año II. Fuente: Elaboración propia.

PESIMISTA	Año 2			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DMKT				
DCOM				
BC	4.313 €	4.313 €	4.313 €	4.313 €
SCSG				
SCJU				
ASS				
Total	17.543 €	17.543 €	17.543 €	17.543 €
	70.170 €			
	Año 2			

Tabla 29. Costes de personal escenario pesimista, año III. Fuente: Elaboración propia.

PESIMISTA	Año 3			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DMKT			8.750 €	8.750 €
DCOM			8.750 €	8.750 €
BC	4.313 €	4.313 €	4.313 €	4.313 €
SCSG				
SCJU			6.300 €	6.300 €
ASS				
Total	17.543 €	17.543 €	41.343 €	41.343 €
	117.770 €			
	Año 3			

ESCENARIO NEUTRO

Tabla 30. Costes de personal escenario neutro, año I. Fuente: Elaboración propia.

NEUTRO	Año 1			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO				8.750 €
DMKT				
DCOM				
BC				4.313 €
SCSG				
SCJU				
ASS				
Total	4.480 €	4.480 €	4.480 €	17.543 €
	30.983 €			
	Año 1			

Tabla 31. Costes de personal escenario neutro, año II. Fuente: Elaboración propia.

NEUTRO	Año 2			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DMKT		8.750 €	8.750 €	8.750 €
DCOM		8.750 €	8.750 €	8.750 €
BC	4.313 €	4.313 €	4.313 €	4.313 €
SCSG				7.000 €
SCJU			6.300 €	6.300 €
ASS				
Total	17.543 €	35.043 €	41.343 €	48.343 €
	142.270 €			
	Año 2			

Tabla 32. Costes de personal escenario neutro, año III. Fuente: Elaboración propia.

NEUTRO	Año 3			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DMKT	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DCOM	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
BC	4.313 €	4.313 €	4.313 €	4.313 €
SCSG	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
SCJU	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €
ASS	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €
Total	54.643 €	54.643 €	54.643 €	54.643 €
	218.570 €			
	Año 3			

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 33. Costes de personal escenario optimista, año I. Fuente: Elaboración propia.

OPTIMISTA	Año 1			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO				8.750 €
DMKT				
DCOM				
BC				4.313 €
SCSG 1				
SCSG 2				
SCJU 1				
SCJU 2				
SCJU 3				
SCJU 4				
ASS				
Total	4.480 €	4.480 €	4.480 €	17.543 €
	30.983 €			
	Año 1			

Tabla 34. Costes de personal escenario optimista, año II. Fuente: Elaboración propia.

OPTIMISTA	Año 2			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DMKT	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DCOM	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
BC	4.313 €	4.313 €	4.313 €	4.313 €
SCSG 1	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
SCSG 2			7.000 €	7.000 €
SCJU 1	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €
SCJU 2		6.300 €	6.300 €	6.300 €
SCJU 3				6.300 €
SCJU 4				
ASS				
Total	48.343 €	54.643 €	61.643 €	67.943 €
	232.570 €			
	Año 2			

Tabla 35, Costes de personal escenario optimista, año III. Fuente: Elaboración propia.

OPTIMISTA	Año 3			
	T1	T2	T3	T4
JH	4.480 €	4.480 €	4.480 €	4.480 €
CTO	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DMKT	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
DCOM	8.750 €	8.750 €	8.750 €	8.750 €
BC	4.313 €	4.313 €	4.313 €	4.313 €
SCSG 1	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
SCSG 2	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
SCJU 1	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €
SCJU 2	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €
SCJU 3	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €
SCJU 4		6.300 €	6.300 €	6.300 €
ASS		6.300 €	6.300 €	6.300 €
Total	67.943 €	80.543 €	80.543 €	80.543 €
	309.570 €			
	Año 3			

Tras haber desglosado los costes por perfiles, se exponen a continuación los costes anuales de manera agrupada, en función del escenario.

Las tablas siguientes agrupan, para cada tipo de escenario, los costes que eran comunes y los costes que son específicos para cada escenario. De esta manera podremos ver la foto completa:

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 36. Costes financieros año I, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera PESIMISTA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 1
COSTES	33.180 €	13.155 €	12.930 €	25.993 €	85.258 €
Desarrollo	17.400 €				17.400 €
Propiedad Intelectual y Registro	2.500 €				2.500 €
Set-up	125 €				125 €
Mantenimiento	1.025 €	1.025 €	800 €	800 €	3.650 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	1.000 €	1.000 €	775 €	775 €	3.550 €
Marketing	930 €	930 €	930 €	930 €	3.720 €
Facebook Ads e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	- €	- €	- €	- €	- €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €	26.880 €
Gastos generales	- €				
Personal	4.480 €	4.480 €	4.480 €	17.543 €	30.983 €

Tabla 37. Costes financieros año II, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera PESIMISTA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 2
COSTES	29.588 €	36.588 €	43.588 €	43.588 €	153.350 €
Desarrollo					
Propiedad Intelectual y Registro					
Set-up					
Mantenimiento	645 €	645 €	645 €	645 €	2.580 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	620 €	620 €	620 €	620 €	2.480 €
Marketing	930 €	7.930 €	7.930 €	7.930 €	24.720 €
Facebook Ads e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	- €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	21.000 €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	6.720 €	6.720 €	13.720 €	13.720 €	40.880 €
Gastos generales	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €
Personal	17.543 €	17.543 €	17.543 €	17.543 €	70.170 €

Tabla 38. Costes financieros año III, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera PESIMISTA	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 3
COSTES	47.088 €	48.588 €	75.888 €	77.388 €	248.950 €
Desarrollo					
Propiedad Intelectual y Registro					
Set-up					
Mantenimiento	645 €	645 €	645 €	645 €	2.580 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	620 €	620 €	620 €	620 €	2.480 €
Marketing	11.430 €	12.930 €	16.430 €	17.930 €	58.720 €
Facebook Ads e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	10.500 €	12.000 €	15.500 €	17.000 €	55.000 €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	13.720 €	13.720 €	13.720 €	13.720 €	54.880 €
Gastos generales	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €
Personal	17.543 €	17.543 €	41.343 €	41.343 €	117.770 €

ESCENARIO NEUTRO

Tabla 39. Costes financieros año I, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera NEUTRA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 1
COSTES	33.180 €	13.155 €	12.930 €	25.993 €	85.258 €
Desarrollo	17.400 €				17.400 €
Propiedad Intelectual y Registro	2.500 €				2.500 €

Set-up	125 €				125 €
Mantenimiento	1.025 €	1.025 €	800 €	800 €	3.650 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	1.000 €	1.000 €	775 €	775 €	3.550 €
Marketing	930 €	930 €	930 €	930 €	3.720 €
Facebook Adss e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	- €	- €	- €	- €	- €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €	26.880 €
Gastos generales	- €	- €	- €	- €	- €
Personal	4.480 €	4.480 €	4.480 €	17.543 €	30.983 €

Tabla 40. Costes financieros año II, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera NEUTRA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 2
COSTES	29.588 €	54.088 €	67.388 €	74.388 €	225.450 €
Desarrollo					
Propiedad Intelectual y Registro					
Set-up					
Mantenimiento	645 €	645 €	645 €	645 €	2.580 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	620 €	620 €	620 €	620 €	2.480 €
Marketing	930 €	7.930 €	7.930 €	7.930 €	24.720 €
Facebook Adss e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	- €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	21.000 €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	6.720 €	6.720 €	13.720 €	13.720 €	40.880 €

Gastos generales	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €
Personal	17.543 €	35.043 €	41.343 €	48.343 €	142.270 €

Tabla 41. Costes financieros año III, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera NEUTRA	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 3
COSTES	84.188 €	85.688 €	89.188 €	90.688 €	349.750 €
Desarrollo					
Propiedad Intelectual y Registro					
Set-up					
Mantenimiento	645 €	645 €	645 €	645 €	2.580 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100
Mtto Preventivo y Correctivo	620 €	620 €	620 €	620 €	2480
Marketing	11.430 €	12.930 €	16.430 €	17.930 €	58.720 €
Facebook Adss e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2400
Influencers	10.500 €	12.000 €	15.500 €	17.000 €	55000
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1320
Comercialización	13.720 €	13.720 €	13.720 €	13.720 €	54.880 €
Gastos generales	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €
Personal	54.643 €	54.643 €	54.643 €	54.643 €	218.570 €

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 42. Costes financieros año I, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera OPTIMISTA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 1
COSTES	33.180 €	13.155 €	12.930 €	25.993 €	85.258 €
Desarrollo	17.400 €				17.400 €
Propiedad Intelectual y Registro	2.500 €				2.500 €
Set-up	125 €				125 €
Mantenimiento	1.025 €	1.025 €	800 €	800 €	3.650 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	1.000 €	1.000 €	775 €	775 €	3.550 €
Marketing	930 €	930 €	930 €	930 €	3.720 €
Facebook Adss e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	- €	- €	- €	- €	- €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	6.720 €	6.720 €	6.720 €	6.720 €	26.880 €
Gastos generales	- €				
Personal	4.480 €	4.480 €	4.480 €	17.543 €	30.983 €

Tabla 43. Costes financieros año II, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera OPTIMISTA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 2
COSTES	60.388 €	73.688 €	87.688 €	93.988 €	315.750 €
Desarrollo					
Propiedad Intelectual y Registro					
Set-up					

Mantenimiento	645 €	645 €	645 €	645 €	2.580 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100 €
Mtto Preventivo y Correctivo	620 €	620 €	620 €	620 €	2.480 €
Marketing	930 €	7.930 €	7.930 €	7.930 €	24.720 €
Facebook Adss e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2.400 €
Influencers	- €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	21.000 €
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1.320 €
Comercialización	6.720 €	6.720 €	13.720 €	13.720 €	40.880 €
Gastos generales	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €
Personal	48.343 €	54.643 €	61.643 €	67.943 €	232.570 €

Tabla 44. Tabla 40. Costes financieros año III, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Proyección Financiera OPTIMISTA	Año 3				
COSTES	97.488 €	111.588 €	115.088 €	116.588 €	440.750 €
Desarrollo					
Propiedad Intelectual y Registro					
Set-up					
Mantenimiento	645 €	645 €	645 €	645 €	2.580 €
Hosting	25 €	25 €	25 €	25 €	100
Mtto Preventivo y Correctivo	620 €	620 €	620 €	620 €	2480
Marketing	11.430 €	12.930 €	16.430 €	17.930 €	58.720 €
Facebook Adss e Instagram	600 €	600 €	600 €	600 €	2400
Influencers	10.500 €	12.000 €	15.500 €	17.000 €	55000
Emailing	330 €	330 €	330 €	330 €	1320
Comercialización	13.720 €	13.720 €	13.720 €	13.720 €	54.880 €

Gastos generales	3.750 €	3.750 €	3.750 €	3.750 €	15.000 €
Personal	67.943 €	80.543 €	80.543 €	80.543 €	309.570 €

ESCENARIO PESIMISTA

HIPÓTESIS DE CRECIMIENTO

Para poder elaborar una hipótesis de crecimiento razonable para *Juntos al Gimnasio*, se ha estudiado cómo se comportarán los clientes en los distintos trimestres de los tres primeros años. Se tiene en cuenta la posibilidad de perder clientes durante estos tres primeros años, a través de la aplicación de una tasa de abandono anual. A continuación, se muestran las hipótesis tomadas para este escenario.

En cuanto a los gimnasios, se estima que en el primer año se consiga captar al 15% del público objetivo final, en el segundo año se llegue hasta el 30%, y en el tercer año se consiga captar al 35%.

Para conseguir captar a los gimnasios, será necesario realizar una campaña inicial de email marketing mandando correos y mensajes promocionales a la mayor cantidad de gimnasios posibles. Para encontrar los correos de cada uno de los gimnasios, se ha buscado información de cada uno de ellos en las páginas web de los respectivos establecimientos, ya que siempre aparece un correo de contacto, y a través de la herramienta *RocketReach*, que ofrece la posibilidad de encontrar información de millones de usuarios de manera gratuita o pagando una cuota mensual. En el caso de nuestra Startup, no hará falta pagar la cuota mensual ya que no necesitaremos encontrar miles de correos electrónicos y la mayoría de la información se encuentra visible en los portales de los gimnasios a los que se quiere contactar. La tasa de abandono de los gimnasios no afectará en el primer año, pero en el segundo año será del 8%

de los gimnasios captados y conseguiremos que baje al 7% en el último año de las proyecciones.

En cuanto a los usuarios premium de la aplicación, que aparecerán en el segundo año de las proyecciones, se estima que será el 2% de los usuarios de los gimnasios captados aquellos que pagarán por usar la versión premium de la app, mientras que en el tercer año será el 5% de los usuarios. También se tiene en cuenta que en el tercer año podrá haber una tasa de abandono de éstos

En cuanto a marcas y empresas patrocinadoras que paguen por estar presentes en la App, se estima que *Juntos al Gimnasio* conseguirá dos marcas en el segundo año, y conseguirá tener cinco clientes en el último año. No obstante, en el segundo año una de las marcas dejará de ser cliente de la startup y en el tercer año perderá dos clientes.

Con la intención de simplificar el modelo, se aplica la hipótesis de que el abandono de gimnasios y usuarios se produce en el T4 del año siguiente sobre el total agregado del año anterior. Llevar al último trimestre la totalidad de la tasa de abandono es un cálculo matemático que no afecta significativamente a los resultados del modelo. Estimamos que las tasas de abandono de los usuarios (cuando éstos paguen suscripción) coincidirá con la tasa de abandono de gimnasios.

A continuación, se muestran las distintas hipótesis en los tres años de proyecciones financieras para el escenario pesimista:

Tabla 45. Público objetivo final. Elaboración propia.

MERCADOS OBJETIVO (TOTAL)	Número
Gimnasios	431
Usuarios	1.130.400

Tabla 46. Hipótesis de gimnasios captados. Elaboración propia.

Gimnasios	Cuota de mercado	Número de gimnasios	Tasa de abandono
Año 1	15%	65	No aplica
Año 2	30%	129	8%
Año 3	35%	151	7%

Tabla 47. Hipótesis de usuarios premium captados. Elaboración propia.

Usuarios premium	Cuota de mercado	Número de usuarios	Tasa de abandono
Año 1	0%	0	No aplica
Año 2	2%	6.782	No aplica
Año 3	5%	19.782	7%

Tabla 48. Hipótesis Sponsors captados. Elaboración propia.

Marcas deportivas	Número de sponsors	Tasa de abandono
Año 1	0	-
Año 2	2	1
Año 3	5	2

Tabla 49. Hipótesis de captación de gimnasios anual. Elaboración propia.

	T1	T2	T3	T4
Año 1	0%	20%	30%	50%
Año 2	20%	25%	25%	30%
Año 3	20%	25%	25%	30%

Tabla 50. Hipótesis de captación de usuarios anual. Elaboración propia.

	T1	T2	T3	T4
Año 1	0%	0%	0%	0%
Año 2	20%	25%	25%	30%
Año 3	20%	25%	25%	30%

Se muestra a continuación una tabla en la que se puede apreciar el crecimiento trimestral de gimnasios, usuarios premium y sponsors captados por la Startup en los tres años estudiados:

Tabla 51. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año I. Fuente: Elaboración propia.

ESCENARIO PESIMISTA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	-	13	19	32	65
perdidos	-	-	-	-	-
Total agregado	-	13	32	65	65
Usuarios de pago					
Captados	-	-	-	-	-
perdidos	-	-	-	-	-
Total agregado	-	-	-	-	-
Sponsors					
Captados	-	-	-	-	-
perdidos	-	-	-	-	-
Total agregado	-	-	-	-	-

Tabla 52. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año II. Elaboración propia.

ESCENARIO PESIMISTA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	13	16	16	19	129
perdidos				5	5
Total agregado	78	94	110	124	124

Usuarios de pago					
Captados	1.356	1.696	1.696	2.035	6.782
perdidos					-
Total agregado	1.356	3.052	4.748	6.782	6.782
Sponsors					
Captados	1	1	-	-	2
perdidos	-	-	-	1	1
Total agregado	1	2	2	1	1

Tabla 53. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año III. Elaboración propia.

ESCENARIO PESIMISTA	Año 3				Total agregado
	T1	T2	T3	T4	
Gimnasios					
Captados	5	7	7	8	151
perdidos				9	9
Total agregado	129	136	143	142	142
Usuarios de pago					
Captados	2.600	3.250	3.250	3.900	19.782
perdidos				678	678
Total agregado	9.382	12.632	15.882	19.104	19.104
Sponsors					
Captados	1	1	1	1	5
perdidos			1	1	2
Total agregado	2	3	3	3	3

INGRESOS

Los ingresos de *Juntos al Gimnasio* en el escenario pesimista son los siguientes:

✓ Cuota mensual de los gimnasios:

Para establecer esta cuota, se ha tenido en cuenta la cuota que proponen distintos competidores, y que ha sido mostrada en la *tabla 2*. Esta fuente de ingresos empieza a ser válida en el primer año de las proyecciones financieras, y es la única que existe en el primer año de vida de la empresa.

✓ Cuota mensual de usuarios premium:

Esta fuente de ingresos aparece en el segundo año de vida de la aplicación, en el que se cobra 1 €/mes a cada uno de los usuarios que quieran ser premium. En el tercer año, el precio no cambia, pero si aumenta el número de usuarios premium, como ya hemos observado en la tabla del punto anterior.

✓ Sponsors:

Teniendo en cuenta lo que paga de media un sponsor y, al estar en un escenario pesimista, se supone un pago por parte de los sponsors de 100 €/mes. Es importante resaltar que esta fuente de monetización no tiene un objetivo de alta generación de ingresos, sino, realmente, ofrecer a los usuarios un valor adicional que genere mayor engagement y que además pueda convertir usuarios normales (gratuitos) en usuarios premium (de pago), ya que el ingreso procedente de los usuarios sí es un objetivo de negocio claro.

A continuación, se expone la tabla de ingresos anuales divididos de manera trimestral, teniendo en cuenta las hipótesis de crecimiento explicadas en el 7.2.1.

Tabla 54. Ingresos de la proyección financiera pesimista, año I. Elaboración propia.

Proyección Financiera PESIMISTA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 1
INGRESOS	- €	3.879 €	9.698 €	19.395 €	32.972 €
Gimnasios	- €	3.879 €	9.698 €	19.395 €	32.972 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	0	13	32	65	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	- €	- €	- €	- €	- €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	0	0	0	0	
Cuota/trimestre.usuario	3 €	3 €	3 €	3 €	
Marcas	- €	- €	- €	- €	- €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	0	0	0	0	
cuota/trimestre.sponsor	300 €	300 €	300 €	300 €	

Tabla 55. Ingresos de la proyección financiera pesimista, año II. Elaboración propia.

Proyección Financiera PESIMISTA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 2
INGRESOS	27.643 €	37.879 €	47.815 €	57.886 €	171.223 €
Gimnasios	23.274 €	28.123 €	32.972 €	37.238 €	121.607 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	78	94	110	124	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	4.069 €	9.156 €	14.243 €	20.347 €	47.816 €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	1356	3052	4748	6782	
Cuota/trimestre.usuario	3 €	3 €	3 €	3 €	
Marcas	300 €	600 €	600 €	300 €	1.800 €

Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	1	2	2	1	
cuota/trimestre.sponsor	300 €	300 €	300 €	300 €	

Tabla 56. Ingresos de la proyección financiera pesimista, año III. Elaboración propia.

Proyección Financiera PESIMISTA	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 3
INGRESOS	67.589 €	79.643 €	91.396 €	100.860 €	339.487 €
Gimnasios	38.842 €	40.846 €	42.850 €	42.648 €	165.186 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	129	136	143	142	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	28.147 €	37.897 €	47.646 €	57.311 €	171.001 €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	9382	12632	15882	19104	
Cuota/trimestre.usuario	3 €	3 €	3 €	3 €	
Marcas	600 €	900 €	900 €	900 €	3.300 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	2	3	3	3	
cuota/trimestre.sponsor	300 €	300 €	300 €	300 €	

Como puede verse en los años 2 y 3, los ingresos procedentes de las marcas son inapreciables dentro de los ingresos totales, pero mantendremos esta opción con la intención de que la presencia de marcas haga más atractiva la App para nuestros usuarios.

A continuación, se muestran algunos cálculos aclaratorios a modo de ejemplo.

Por ejemplo, si el primer trimestre del primer año se capta el 20% del 15% total de gimnasios captados en el primer año:

$$\text{Ingreso debido a gimnasios} = 100 \frac{\text{€}}{\text{mes}} * 3 \text{ meses} * 431 * 15\% * 20\% = 3879\text{€}$$

De esta manera, y haciendo el mismo procedimiento con los usuarios premium y los sponsors, obtenemos el resto de los ingresos trimestrales.

CUENTA DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los costes explicados en el punto 7.1 así como las distintas fuentes de ingresos del escenario pesimista mostradas en el punto 7.2.2., se muestra a continuación la cuenta de resultados final de cada uno de los años de la proyección.

Tabla 57. Cuenta de resultados proyección pesimista. Fuente: Elaboración propia.

ESCENARIOS	Pesimista		
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	32.972 €	171.223 €	339.487 €
Gimnasios	32.972 €	121.607 €	165.186 €
Usuarios de pago	- €	47.816 €	171.001 €
Marcas	- €	1.800 €	3.300 €
COSTES	85.258 €	153.350 €	248.950 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 52.286 €	17.873 €	90.537 €

Para poder analizar de manera más precisa los resultados obtenidos, se representan los datos en una gráfica mostrada a continuación:

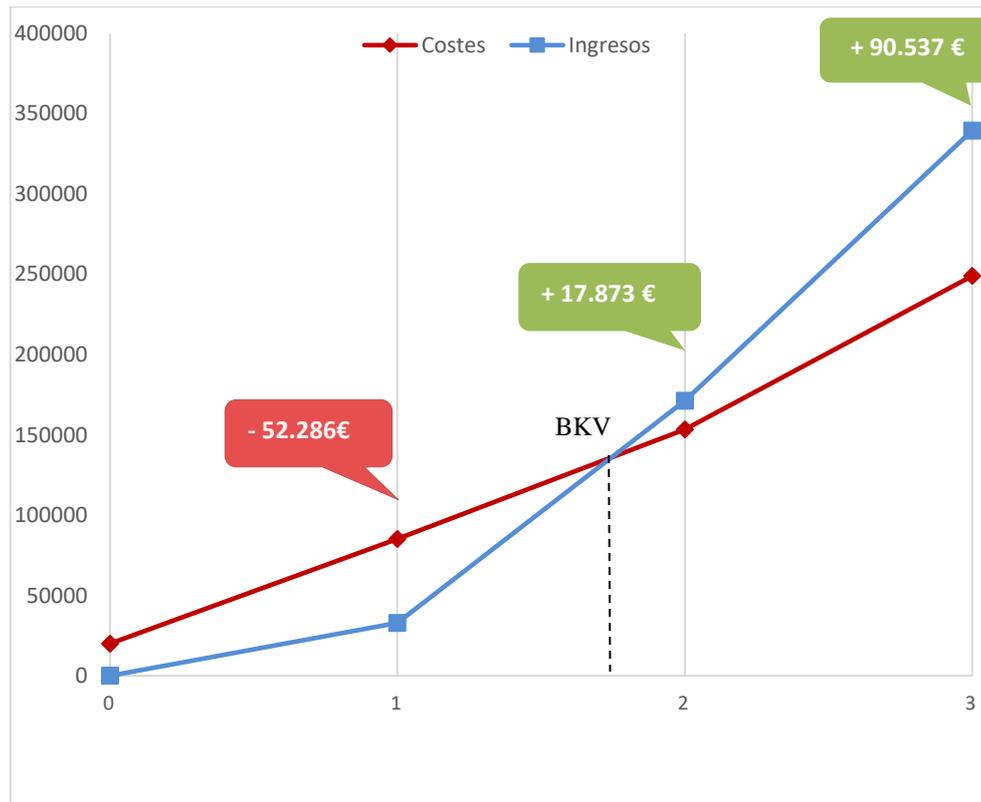


Figura 57. Evolución de la cuenta de resultados, escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Como era de prever, durante el primer año los costes serán superiores a los ingresos, y por lo tanto se incurrirá en unas pérdidas de 52.286€. Vista la cuenta de resultados del primer año, es necesario disponer de un fondo inicial de aproximadamente 70.000€ para cubrir las pérdidas iniciales.

Durante el segundo año de proyección, los costes seguirán siendo superiores hasta el tercer trimestre. A mediados del tercer trimestre, llega el *Break Even*, consiguiendo que los gastos totales se cubran por completo con los ingresos derivados del negocio. Desde el tercer

trimestre hasta final de año, las ganancias se incrementan hasta cerrar el segundo año con un balance positivo de 17.873€.

Durante el último año de proyección, la diferencia entre costes e ingresos se hace cada vez mayor debido al aumento porcentual de usuarios premium captados en los diferentes trimestres, acompañado de los gimnasios que se hacen con los servicios de *Juntos al Gimnasio* durante el último año. De esta manera, el último año de proyección acaba con unas ganancias estimadas de 90.537€.

Analizando de manera conjunta los tres años de proyección, se concluye que existe una rentabilidad asegurada de 56.124€ gracias a que las pérdidas del primer año se ven compensadas por las ganancias de los dos años siguientes.

ESCENARIO NEUTRO

HIPÓTESIS DE CRECIMIENTO

Como se ha explicado previamente en el escenario pesimista, para realizar unas hipótesis realistas, se deben estudiar una serie de factores. Se elaboran unas hipótesis de comportamiento por parte de los gimnasios, usuarios premium, y sponsors a lo largo de los tres años de proyecciones financieras. Se impone una tasa de abandono al igual que en el escenario pesimista para hacer más realistas las hipótesis, aplicada en el último trimestre de cada año. A continuación, se muestran las hipótesis tomadas para este escenario.

En cuanto a los gimnasios, se estima que en el primer año se consiga captar al 20% del público objetivo final, en el segundo año se llegue hasta el 35%, y en el tercer año se consiga captar al 40%.

Se realizarán ejercicios de captación de gimnasios, usuarios y sponsors de manera similar a los realizados en el escenario pesimista, si bien los datos de consecución serán diferentes.

Para conseguir captar a los gimnasios, también será necesario realizar una campaña inicial de email marketing mandando correos y mensajes promocionales a la mayor cantidad de gimnasios posibles. La tasa de abandono de los gimnasios no afectará en el primer año, pero en el segundo año será del 7% de los gimnasios captados y conseguiremos que baje al 4% en el último año de las proyecciones.

En cuanto a los usuarios premium de la aplicación, que aparecerán en el segundo año de las proyecciones, se estima que será el 4% de los usuarios de los gimnasios captados aquellos que sí pagarán por usar la versión premium de la app, mientras que en el tercer año será el 7% de los usuarios. También se tiene en cuenta en el tercer año la tasa de abandono.

En cuanto a marcas y empresas patrocinadoras que paguen por estar presentes en la App, se estima que *Juntos al Gimnasio* conseguirá su primer contrato durante los primeros cuatro trimestres, en el segundo año llegará a los cuatro sponsors, y conseguirá tener seis clientes en el último año. No obstante, en el segundo año una de las marcas dejará de ser cliente de la startup y en el tercer año se perderá un cliente más.

Con la intención de simplificar el modelo, del mismo modo que hicimos en el escenario pesimista, también se aplica la hipótesis de que el abandono de gimnasios y usuarios se produce en el T4 del año siguiente sobre el total agregado del año anterior. Estimamos que las tasas de abandono de los usuarios (cuando éstos paguen suscripción) coincidirá con la tasa de abandono de gimnasios.

A continuación, se muestran las distintas hipótesis en los tres años de proyecciones financieras para el escenario neutro, teniendo un público objetivo final común al escenario pesimista:

Tabla 58. Hipótesis de gimnasios captados. Fuente: Elaboración propia.

Gimnasios	Cuota de mercado	Número de gimnasios	Tasa de abandono
Año 1	20%	86	No aplica
Año 2	35%	151	7%
Año 3	40%	172	4%

Tabla 59. Hipótesis de usuarios premium captados. Fuente: Elaboración propia

Usuarios premium	Cuota de mercado	Número de usuarios	Tasa de abandono
Año 1	0%	0	No aplica
Año 2	4%	15.826	No aplica
Año 3	7%	31.651	7%

Tabla 60. Hipótesis Sponsors captados. Elaboración propia.

Marcas deportivas	Número de sponsors	Tasa de abandono
Año 1	1	
Año 2	4	1
Año 3	6	1

Tabla 61. Hipótesis de captación de gimnasios anual. Elaboración propia.

	T1	T2	T3	T4
Año 1	0%	20%	30%	50%
Año 2	20%	25%	25%	30%
Año 3	20%	25%	25%	30%

Tabla 62. Hipótesis de captación de usuarios anual. Elaboración propia.

	T1	T2	T3	T4
Año 1	0%	0%	0%	0%
Año 2	20%	25%	25%	30%
Año 3	20%	25%	25%	30%

Se muestra a continuación una tabla en la que se puede apreciar el crecimiento trimestral de gimnasios, usuarios premium y sponsors captados por la Startup en los tres años estudiados:

Tabla 63. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año I. Fuente: Elaboración propia.

NEUTRO	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	-	17	26	43	86
perdidos	-	-	-	-	-
Tot agregado	-	17	43	86	86
Usuarios de pago					
Captados	-	-	-	-	-
perdidos	-	-	-	-	-
Tot agregado	-	-	-	-	-
Sponsors					
Captados	-	-	-	1	1
perdidos	-	-	-	-	-
Tot agregado	-	-	-	1	1

Tabla 64. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año II. Fuente: Elaboración propia.

NEUTRO	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	13	16	16	19	151
perdidos				6	6
Tot agregado	99	115	131	145	145
Usuarios de pago					
Captados	3.165	3.956	3.956	4.748	15.826
perdidos					-

Tot agregado	3.165	7.122	11.078	15.826	15.826
Sponsors					
Captados	1	1	-	1	4
perdidos	-	-	-	1	1
Tot agregado	2	3	3	3	3

Tabla 65. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año III. Fuente: Elaboración propia.

NEUTRO	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	6	7	7	8	172
perdidos				6	6
Tot agregado	150	157	164	167	167
Usuarios de pago					
Captados	3.165	3.956	3.956	4.748	31.651
perdidos				1.108	1.108
Tot agregado	18.991	22.947	26.904	30.543	30.543
Sponsors					
Captados		1	1	1	6
perdidos				1	1
Tot agregado	3	4	5	5	5

INGRESOS

Los métodos de monetización que conforman los ingresos de *Juntos al Gimnasio* son los mismos que los explicados en el escenario pesimista. No obstante, cambian las cuotas mensuales cobradas a cada uno de los clientes:

✓ Cuota mensual de los gimnasios:

La cuota mensual de los gimnasios no se ve afectada por el escenario en el que nos encontremos. Por lo tanto, se sigue aplicando una cuota mensual de 100€ a los

gimnasios captados, cambiando solo las hipótesis de crecimiento explicadas en el punto anterior.

✓ Cuota mensual de usuarios premium:

Esta fuente de ingresos aparece en el segundo año de vida de la aplicación, al igual que en el escenario pesimista. El cambio respecto del escenario pesimista es la cuota mensual, que pasa a ser 2 €/mes (la cuota del escenario pesimista era 1€/mes) para cada uno de los usuarios que quieran ser premium. En el tercer año, el precio no cambia, pero sí aumenta el número de usuarios premium, como ya hemos observado en la tabla del punto anterior.

✓ Sponsors:

Teniendo en cuenta lo que paga de media un sponsor y, al estar en un escenario neutro, se supone un pago por parte de los sponsors de 200 €/mes. El objetivo de esta fuente de ingresos no cambia respecto del escenario pesimista, ya que busca fidelizar clientes ofreciéndoles un valor adicional.

A continuación, se muestra la evolución anual de ingresos para los tres años de proyecciones financieras:

Tabla 66. Ingresos de la proyección financiera neutra, año I. Elaboración propia.

Proyección Financiera NEUTRA	Año 1				Total Año 1
	T1	T2	T3	T4	
INGRESOS	- €	5.172 €	12.930 €	26.385 €	44.487 €
Gimnasios	- €	5.172 €	12.930 €	25.860 €	43.962 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	0	17	43	86	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	- €	- €	- €	- €	- €

Número de usuarios (neto captados - abandonos)	0	0	0	0	
Cuota/trimestre.usuario	3 €	3 €	3 €	3 €	
Marcas	- €	€	- €	525 €	525 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	0	0	0	1	
cuota/trimestre.sponsor	525 €	525 €	525 €	525 €	

Tabla 67. Ingresos de la proyección financiera neutra, año II. Elaboración propia.

Proyección Financiera NEUTRA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 2
INGRESOS	49.780 €	78.892 €	107.479 €	139.973 €	376.124 €
Gimnasios	29.739 €	34.588 €	39.437 €	43.445 €	147.208 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	99	115	131	145	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	18.991 €	42.729 €	66.468 €	94.954 €	223.141 €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	3165	7122	11078	15826	
Cuota/trimestre.usuario	6 €	6 €	6 €	6 €	
Marcas	1.050 €	1.575 €	1.575 €	1.575 €	5.775 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	2	3	3	3	
cuota/trimestre.sponsor	525 €	525 €	525 €	525 €	

Tabla 68. Ingresos de la proyección financiera neutra, año III. Elaboración propia.

Proyección Financiera NEUTRA	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 3
INGRESOS	159.944 €	186.051 €	212.159 €	234.743 €	792.897 €
Gimnasios	45.100 €	47.169 €	49.237 €	49.982 €	191.488 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	150	157	164	167	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	113.944 €	137.683 €	161.421 €	183.260 €	596.309 €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	18991	22947	26904	30543	
Cuota/trimestre.usuario	6 €	6 €	6 €	6 €	
Marcas	900 €	1.200 €	1.500 €	1.500 €	5.100 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	3	4	5	5	
cuota/trimestre.sponsor	300 €	300 €	300 €	300 €	

Las cuentas realizadas para obtener los ingresos por trimestre son similares a las del escenario pesimista, cambiando los datos de captación y las cuotas mensuales cobradas.

CUENTA DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los costes explicados en el punto 7.1 así como las distintas fuentes de ingresos del escenario pesimista mostradas en el punto 7.3.2., se muestra a continuación la cuenta de resultados final de cada uno de los años de la proyección.

Tabla 69. Cuenta de resultados del escenario neutro. Fuente: Elaboración propia.

ESCENARIOS	Neutro		
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	44.487 €	376.124 €	792.897 €
Gimnasios	43.962 €	147.208 €	191.488 €
Usuarios de pago	- €	223.141 €	596.309 €
Marcas	525 €	5.775 €	5.100 €
COSTES	85.258 €	225.450 €	349.750 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 40.771 €	150.674 €	443.147 €

Para poder analizar de manera más precisa los resultados obtenidos, se representan los datos en la siguiente gráfica:

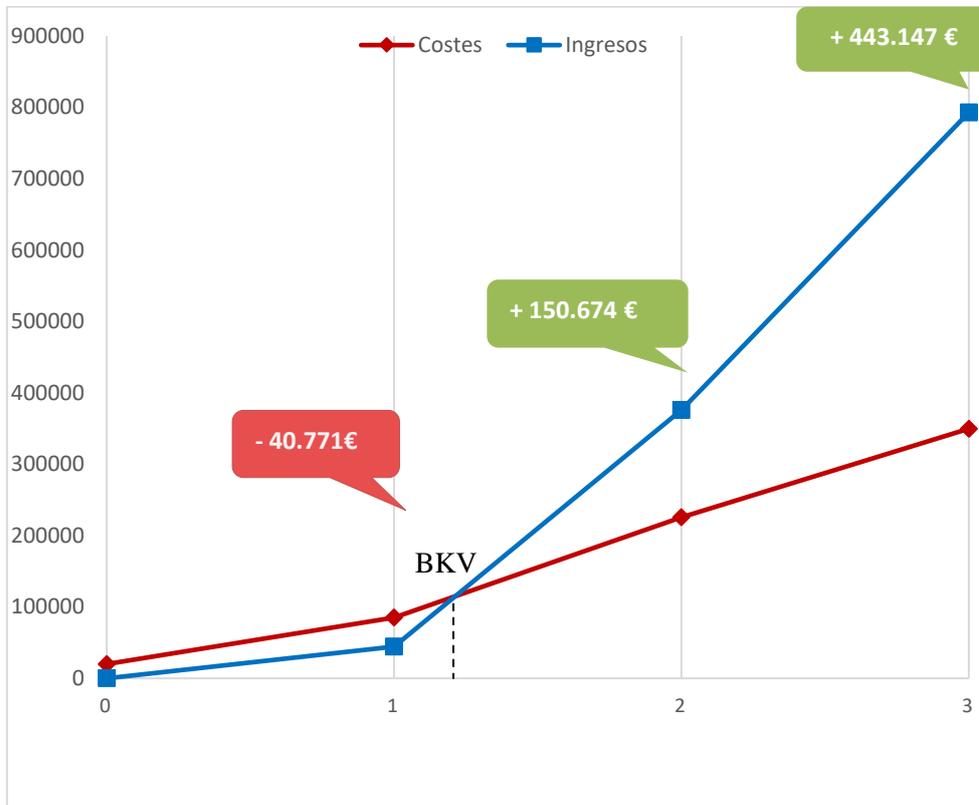


Figura 58. Evolución de la cuenta de resultados, escenario neutro. Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el escenario pesimista, durante el primer año los costes serán superiores a los ingresos, y por lo tanto se incurrirá en unas pérdidas de 40.771€. Vista la cuenta de resultados del primer año, es necesario disponer de un fondo inicial de aproximadamente 60.000€ para cubrir las pérdidas iniciales. La diferencia entre costes e ingresos se ve reducida porque el número de gimnasios captados aumenta y porque se consigue un primer Sponsor antes de cerrar el primer año de proyección.

Durante el segundo año de proyección, los costes seguirán siendo superiores hasta principios del segundo trimestre. En ese instante, se encuentra el *Break Even*, consiguiendo que los gastos totales se cubran por completo con los ingresos derivados del negocio. Desde el

segundo trimestre hasta final de año, las ganancias se incrementan hasta cerrar el segundo año con un balance positivo de 150.674€.

Durante el último año de proyección, la diferencia entre costes e ingresos se hace cada vez mayor debido al aumento porcentual de usuarios premium captados en los diferentes trimestres, acompañado de los gimnasios que se hacen con los servicios de *Juntos al Gimnasio* durante el último año. De esta manera, el último año de proyección acaba con unas ganancias estimadas de 443.147€.

Analizando de manera conjunta los tres años de proyección, se concluye que existe una rentabilidad asegurada de 553.050€ gracias a que las pérdidas del primer año se ven compensadas por las ganancias de los dos años siguientes.

Al ser un escenario más favorable, los beneficios obtenidos en los años 2 y 3 aumentan exponencialmente en comparación a la proyección pesimista.

ESCENARIO OPTIMISTA

HIPÓTESIS DE CRECIMIENTO

Del mismo modo que se hizo en los escenarios pesimista y neutro, para poder elaborar una hipótesis de crecimiento razonable para *Juntos al Gimnasio*, se ha estudiado cómo se comportarán los clientes en los distintos trimestres de los tres primeros años en el caso optimista. Igualmente, se tiene en cuenta la posibilidad de perder clientes durante estos tres primeros años, a través de la aplicación de una tasa de abandono anual. A continuación, se muestran las hipótesis tomadas para este escenario.

En cuanto a los gimnasios, se estima que en el primer año se consiga captar al 30% del público objetivo final, en el segundo año se llegue hasta el 40%, y en el tercer año se consiga captar al 45%.

De nuevo, se realizarán campañas de emailing dirigidas a los gimnasios, y en este caso se considerará una tasa de abandono de los gimnasios que no afectará en el primer año, pero en el segundo año será del 3% de los gimnasios captados y conseguiremos que baje al 1% en el último año de las proyecciones.

En cuanto a los usuarios premium de la aplicación, que aparecerán en el segundo año de las proyecciones, se estima que será el 6% de los usuarios de los gimnasios captados aquellos que pagarán por usar la versión premium de la app, mientras que en el tercer año será el 9% de los usuarios. También se tiene en cuenta que en el tercer año podrá haber una tasa de abandono de éstos.

En cuanto a marcas y empresas patrocinadoras que paguen por estar presentes en la App, se estima que *Juntos al Gimnasio* conseguirá firmar en el primer año a dos marcas, en el segundo año siete, y conseguirá tener diez clientes en el último año. No obstante, en el primer año perderá a una de las marcas como cliente, en el segundo año dos de las marcas dejarán de ser clientes del startup y en el tercer año perderá dos clientes.

Con la intención de simplificar el modelo, aplicamos de nuevo la hipótesis de que el abandono de gimnasios y usuarios se produce en el T4 del año siguiente sobre el total agregado del año anterior. Llevar al último trimestre la totalidad de la tasa de abandono es un cálculo matemático que no afecta significativamente a los resultados del modelo. Estimamos que las tasas de abandono de los usuarios (cuando éstos paguen suscripción) coincidirá con la tasa de abandono de gimnasios.

A continuación, se muestran las distintas hipótesis en los tres años de proyecciones financieras para el escenario optimista, teniendo un público objetivo final común al escenario pesimista y al neutro (recordemos que siempre el objetivo es el mismo, si bien cambian las tasas de conversión):

Tabla 70. Hipótesis de gimnasios captados. Fuente: Elaboración propia.

Gimnasios	Cuota de mercado	Número de gimnasios	Tasa de abandono
Año 1	30%	129	No aplica
Año 2	40%	172	3%
Año 3	45%	194	1%

Tabla 71. Hipótesis de usuarios premium captados. Fuente: Elaboración propia.

Usuarios premium	Cuota de mercado	Número de usuarios	Tasa de abandono
Año 1	0%	0	No aplica
Año 2	6%	27.130	No aplica
Año 3	9%	45.781	3%

Tabla 72. Hipótesis de marcas deportivas captadas. Fuente: Elaboración propia.

Marcas deportivas	Número de sponsors	Tasa de abandono
Año 1	2	1
Año 2	7	2
Año 3	10	2

Tabla 73. Hipótesis de captación de gimnasios anual. Fuente: Elaboración propia.

	T1	T2	T3	T4
Año 1	0%	20%	30%	50%
Año 2	20%	25%	25%	30%
Año 3	20%	25%	25%	30%

Tabla 74. Hipótesis de captación de usuarios premium anual. Fuente: Elaboración propia.

	T1	T2	T3	T4
Año 1	0%	0%	0%	0%
Año 2	20%	25%	25%	30%
Año 3	20%	25%	25%	30%

Se muestra a continuación una tabla en la que se puede apreciar el crecimiento trimestral de gimnasios, usuarios premium y sponsors captados por la Startup en los tres años estudiados:

Tabla 75. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año I. Fuente: Elaboración propia.

OPTIMISTA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	-	26	39	65	129
perdidos	-	-	-	-	-
Tot agregado	-	26	65	129	129
Usuarios de pago					
Captados	-	-	-	-	-
perdidos	-	-	-	-	-
Tot agregado	-	-	-	-	-
Sponsors					
Captados	-	-	1	1	2
perdidos	-	-	-	1	1
Tot agregado	-	-	1	-	1

Tabla 76. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año II. Fuente: Elaboración propia.

OPTIMISTA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	9	11	11	13	172
perdidos				4	4
Tot agregado	138	149	159	169	169
Usuarios de pago					
Captados	5.426	6.782	6.782	8.139	27.130
perdidos					-
Tot agregado	5.426	12.208	18.991	27.130	27.130
Sponsors					
Captados	1	2	2	1	7
perdidos	-	-	-	2	2
Tot agregado	2	4	6	5	5

Tabla 77. Volumen de gimnasios, usuarios premium, y Sponsors en el año III. Fuente: Elaboración propia.

OPTIMISTA	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total agregado
Gimnasios					
Captados	5	6	6	8	194
perdidos				2	2
Tot agregado	174	180	186	192	192
Usuarios de pago					
Captados	3.730	4.663	4.663	5.595	45.781
perdidos				814	814
Tot agregado	30.860	35.523	40.186	44.967	44.967
Sponsors					
Captados	1	1	1	2	10
perdidos				3	3
Tot agregado	6	7	8	7	7

INGRESOS

Los métodos de monetización que conforman los ingresos de *Juntos al Gimnasio* son los mismos que los explicados en el resto de los escenarios, cambiando las cuotas mensuales cobradas a cada uno de los clientes:

✓ Cuota mensual de los gimnasios:

La cuota mensual de los gimnasios no se ve afectada por el escenario en el que nos encontremos. Por lo tanto, se sigue aplicando una cuota mensual de 100€ a los gimnasios captados, cambiando solo las hipótesis de crecimiento explicadas en el punto anterior.

✓ Cuota mensual de usuarios premium:

Esta fuente de ingresos aparece en el segundo año de vida de la aplicación, al igual que en el resto de los escenarios. La cuota mensual abonada por los usuarios premium será de 2 €, al igual que en el escenario neutro. En el tercer año, el precio no cambia, pero sí aumenta el número de usuarios premium, como ya hemos observado en la tabla del punto anterior.

✓ Sponsors:

Teniendo en cuenta lo que paga de media un sponsor y, al estar en un escenario optimista, se supone un pago por parte de los sponsors de 250 €/mes. El objetivo de esta fuente de ingresos no cambia respecto al resto de escenarios, ya que busca fidelizar clientes ofreciéndoles un valor adicional.

A continuación, se muestra la evolución anual de ingresos para los tres años de proyecciones financieras:

Tabla 78. Ingresos de la proyección financiera optimista, año I. Elaboración propia.

Proyección Financiera OPTIMISTA	Año 1				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 1
INGRESOS	- €	7.758 €	20.145 €	38.790 €	66.693 €
Gimnasios	- €	7.758 €	19.395 €	38.790 €	65.943 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	0	26	65	129	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	- €	€	€	€	€
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	0	0	0	0	
Cuota/trimestre.usuario	6 €	6 €	6 €	6 €	
Marcas	- €	€	750 €	€	750 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	0	0	1	0	
cuota/trimestre.sponsor	750 €	750 €	750 €	750 €	

Tabla 79. Ingresos de la proyección financiera optimista, año II. Elaboración propia.

Proyección Financiera OPTIMISTA	Año 2				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 2
INGRESOS	75.432 €	120.858 €	166.285 €	217.084 €	579.659 €
Gimnasios	41.376 €	44.609 €	47.841 €	50.556 €	184.382 €

Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	138	149	159	169	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	32.556 €	73.250 €	113.944 €	162.778 €	382.527 €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	5426	12208	18991	27130	
Cuota/trimestre.usuario	6 €	6 €	6 €	6 €	
Marcas	1.500 €	3.000 €	4.500 €	3.750 €	12.750 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	2	4	6	5	
cuota/trimestre.sponsor	750 €	750 €	750 €	750 €	

Tabla 80.Ingresos de la proyección financiera optimista, año III. Elaboración propia.

Proyección Financiera OPTIMISTA	Año 3				
	T1	T2	T3	T4	Total Año 3
INGRESOS	241.742 €	272.376 €	303.011 €	332.733 €	1.149.862 €
Gimnasios	52.082 €	53.989 €	55.896 €	57.679 €	219.647 €
Número de gimnasios (neto captados - abandonos)	174	180	186	192	
Cuota/trimestre.gimnasio	300 €	300 €	300 €	300 €	
Usuarios de pago	185.160 €	213.137 €	241.114 €	269.804 €	909.215 €
Número de usuarios (neto captados - abandonos)	30860	35523	40186	44967	

Cuota/trimestre.usuario	6 €	6 €	6 €	6 €	
Marcas	4.500 €	5.250 €	6.000 €	5.250 €	21.000 €
Número de Sponsors (neto captados - abandonos)	6	7	8	7	
cuota/trimestre.sponsor	750 €	750 €	750 €	750 €	

Las cuentas realizadas para obtener los ingresos por trimestre son similares a las del escenario pesimista, cambiando los datos de captación y las cuotas mensuales cobradas.

CUENTA DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los costes explicados en el punto 7.1 así como las distintas fuentes de ingresos del escenario pesimista mostradas en el punto 7.3.2., se muestra a continuación la cuenta de resultados final de cada uno de los años de la proyección.

Tabla 81. Cuenta de resultados escenario optimista. Elaboración propia.

ESCENARIOS	Optimista		
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	66.693 €	579.659 €	1.149.862 €
Gimnasios	65.943 €	184.382 €	219.647 €
Usuarios de pago	- €	382.527 €	909.215 €
Marcas	750 €	12.750 €	21.000 €
COSTES	85.258 €	315.750 €	440.750 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 18.565 €	263.909 €	709.112 €

Para poder analizar de manera más precisa los resultados obtenidos, se representan los datos en una gráfica mostrada en la siguiente página.

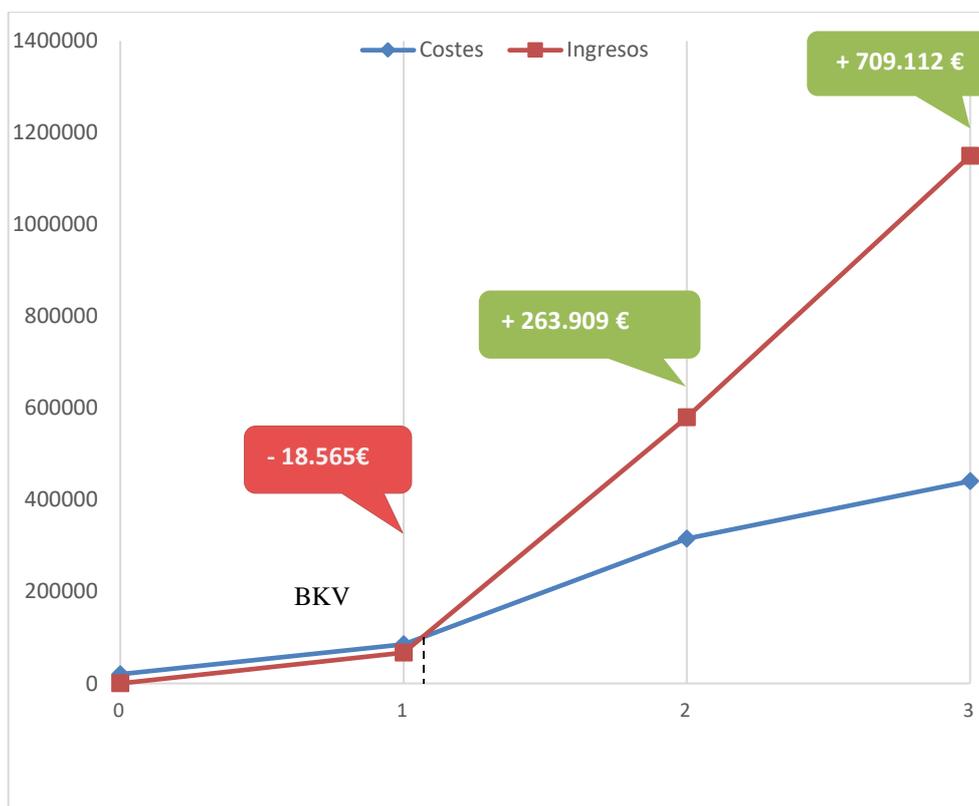


Figura 59. Evolución de la cuenta de resultados, escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el resto de los escenarios, durante el primer año los costes serán superiores a los ingresos, y por lo tanto se incurrirá en unas pérdidas de 18.565 €. Vista la cuenta de resultados del primer año, es necesario disponer de un fondo inicial de aproximadamente 30.000€ para cubrir las pérdidas iniciales. La diferencia entre costes e ingresos se ve reducida porque el número de gimnasios captados aumenta y porque se consigue dos Sponsors antes de cerrar el primer año de proyección. Hay que destacar que, en este escenario, el *Break Even* llega casi antes de acabar el último trimestre del primer año.

Nada más empezar el segundo año, los gastos totales se cubren con los ingresos obtenidos de las marcas deportivas y de los gimnasios captados, encontrándonos por lo tanto el *Break*

Even a principios del primer trimestre. Desde ese momento hasta final de año, las ganancias se incrementan hasta cerrar el segundo año con un balance positivo de 263.909€.

Durante el último año de proyección, la diferencia entre costes e ingresos se hace cada vez mayor debido al aumento porcentual de usuarios premium captados en los diferentes trimestres, acompañado de los gimnasios que se hacen con los servicios de *Juntos al Gimnasio* durante el último año. De esta manera, el último año de proyección acaba con unas ganancias estimadas de 709.112€.

Analizando de manera conjunta los tres años de proyección se concluye que, en caso de encontrarse Juntos al Gimnasio en este escenario, se conseguiría una rentabilidad agregada de 954.456€. ya que no se incurriría en pérdidas y las ganancias serían notables.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Emprendedores (2021). Cómo se elabora un modelo Canvas. Extraído el 30 de septiembre de 2021 desde fuente: <https://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/>
- Daniella Terreros (2021). Cómo hacer una encuesta que brinde resultados fiables. Extraído el 15 de octubre de 2021 desde fuente: <https://blog.hubspot.es/service/como-hacer-encuestas>
- Aquae fundación (2018). Los 15 inventos más importantes de la historia. Extraído el 25 de mayo de 2022 desde fuente: <https://www.fundacionaquae.org/wiki/15-inventos-que-cambiaron-la-historia/>
- Objetivos de desarrollo sostenible. Extraído el 30 de octubre de 2021 desde fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Statista (2021). El sector de fitness en España – Datos estadísticos. Extraído el 12 de noviembre de 2021 desde fuente: https://es.statista.com/temas/6047/el-sector-del-fitness-en-espana/#topicHeader_wrapper
- Life Fitness (2018). Tendencias y situación del sector. Extraído el 15 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://gimnasiarca.es/wp-content/uploads/2019/04/informe-completo-2018-fitness.pdf>
- BDO (2019). El mercado del fitness en España en 2020: hacia un nuevo mapa. Extraído el 15 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://mastergestiondeporte.net/wp-content/uploads/Infome-Fit19.pdf>

- Círculo de Gestores Deportivos de Madrid (2021). Perspectiva del mercado del Fitness en España. El futuro post-covid del sector en claves. Extraído el 17 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://www.circulodegestores.com/blog/informe-perspectivas-del-mercado-del-fitness-en-espana-el-futuro-post-covid-del-sector-en-claves?elem=270424>
- Net Sport (2020). Evolución del sector fitness y gimnasios en España. Extraído el 17 de noviembre del 2021 desde fuente: <https://netsportg.com/evolucion-del-sector-fitness-y-gimnasios-en-espana/>
- Palco 23 (2021). Fitness: Industria, evolución y operadores. Extraído el 18 de noviembre de 2022 desde fuente: https://www.palco23.com/files/2020/02_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf
- Basic Fit. Extraído el 20 de noviembre del 2021 desde fuente: <https://www.basic-fit.com/es-es/home>
- Zenplanner. Extraído el 20 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://zenplanner.com/>
- Glofox. Extraído el 20 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://www.glofox.com/main-page-1010a/>
- Virtuagym. Extraído el 21 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://virtuagym.com/>
- Gympass. Extraído el 21 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://site.gympass.com/es>

- ZCenter (2021). Perfil de clientes en un gimnasio y cómo conocerlos. Extraído el 25 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://www.gestion-centros-deportivos.es/perfil-de-clientes-en-un-gimnasio-y-como-conocerlos/>
- ReportLinker (2021). Spanish Fitness Industry 2022-2026. Extraído el 28 de noviembre de 2021 desde fuente: <https://www.reportlinker.com/>
- YeePLY (2021). Crear un prototipo de app móvil: cómo definir tu aplicación. Extraído el 25 de febrero de 2022 desde fuente: <https://www.yeeply.com/blog/como-definir-tu-aplicacion-movil-hacer-prototipo-de-app/>
- Marvel (2022). Blog. Extraído el 1 de marzo de 2022 desde fuente: <https://marvelapp.com/blog/>
- Marvel (2022). Desarrollo de prototipo. Extraído el 5 de marzo de 2022 desde fuente: <https://marvelapp.com/>
- Apd (2018). Las mejores técnicas de captación de clientes para aumentar las ventas. Extraído el 10 de marzo de 2022 desde fuente: <https://www.apd.es/las-mejores-tecnicas-de-captacion-de-clientes/>
- INBOUNDCYCLE (2021). Captación de clientes: qué es y 11 estrategias ganadoras con ejemplos reales. Extraído el 10 de marzo de 2022 desde fuente: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/captacion-de-clientes-11-estrategias-ganadoras>
- Accenture (2021). El crecimiento pasa por la experiencia. Extraído el 11 de marzo de 2022 desde fuente: https://www.accenture.com/es-es/insights/interactive/business-of-experience?c=acn_glb_businessofexpgoogole_11677834&n=psgs_1220&gclid=Cj

- Cyberclick (2019). 5 estrategias de Mobile Marketing para captar clientes. Extraído el 12 de marzo de 2022 desde fuente: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/5-estrategias-de-mobile-marketing-para-captar-clientes>
- Mailchimp. Creación de campañas emailing y landing pages. Extraído el 20 de marzo de 2022 desde fuente: <https://mailchimp.com/es/>
- Pickaso (2018). 9 modelos de monetización para ganar dinero con tu app. Extraído el 10 de marzo de 2022 desde fuente: <https://pickaso.com/2018/modelos-monetizacion-apps>
- Rockcontent (2019). ¿Cómo monetizar una app? 7 técnicas para generar ingresos con aplicaciones. Extraído el 11 de marzo de 2022 desde fuente: <https://rockcontent.com/es/blog/monetizar-una-app/>
- YeePLY (2021). Rentabilizar el desarrollo de aplicaciones: ¿Cómo monetizar apps? Extraído el 12 de marzo de 2022 desde fuente: <https://www.yeePLY.com/blog/estrategias-para-rentabilizar-el-desarrollo-de-aplicaciones-como-monetizar-apps-moviles/>
- Mindbodyonline (2022). Extraído el 13 de marzo de 2022 desde fuente: <https://www.mindbodyonline.com/es-es>
- Wellnessliving. Extraído el 13 de marzo de 2022 desde fuente: <https://www.wellnessliving.com/>
- Presupuestoapp (2022). Presupuestos de apps en Madrid. Extraído el 1 de abril de 2022 desde fuente: <https://presupuestoapp.com/calcular-precio-app->

[madrid/?gclid=Cj0KCQjw0umSBhDrARIsAH7FCofKkhCsqkz7DgdXE3i9mrzwApPV3VtBJBAH3o_-Z44oqpGGqkdwsyUaAtm9EALw_wcB](https://www.comillas.edu/madrid/?gclid=Cj0KCQjw0umSBhDrARIsAH7FCofKkhCsqkz7DgdXE3i9mrzwApPV3VtBJBAH3o_-Z44oqpGGqkdwsyUaAtm9EALw_wcB)

- OEPM (2022). Propiedad Industrial para PYME y emprendedores. Extraído el 1 de abril de 2022 desde fuente: https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/PI_PYME/index.html
- Webempresa (2022). Hosting Web fácil, confiable y humano. Extraído el 3 de abril de 2022 desde fuente: <https://www.webempresa.com/hosting/hosting-web.html>
- Dayvo (2022). Tu campaña de Facebook Ads e Instagram Ads. Extraído el 3 de abril de 2022 desde fuente: https://facebook-ads3.dayvo.com/?gclid=Cj0KCQjw0umSBhDrARIsAH7FCoerw8zJEQwn6XWdcwIND-GDonYZHATp10ozuEcB7OHu9jHnwOII9RkaAhjBEALw_wcB
- Treintaycinco (2022). Cuánto gana un influencer. Extraído el 7 de abril de 2022 desde fuente: <https://35mm.es/cuanto-cobra-un-influencer-publicidad/>
- Teenvio (2022). Precios email marketing. Extraído el 8 de abril de 2022 desde fuente: <https://www.teenvio.com/es/precios/>

10. ANEXO I: ALINEACIÓN CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también llamados Objetivos Globales, fueron creados en el 2015 y adoptados por las Naciones Unidas buscando así acabar con los problemas de pobreza y medioambientales, al igual que buscaban también garantizar la paz y prosperidad para toda la población en el año 2030.

Hay un total de 17 ODS que están interrelacionados, sabiendo que el desarrollo de uno de ellos afecta de manera directa a los demás. También, se debe de tener en cuenta que el desarrollo de estos objetivos debe ir de la mano del equilibrio social, económico y ambiental.

Este trabajo tiene como objetivo alinearse con algunos de los ODS existentes actualmente. Dentro de los posibles 17 ODS este trabajo busca tener un impacto directo en tres ODS concretos, el relacionado con la salud y el bienestar (objetivo 3), el relacionado con el crecimiento económico (objetivo 8), y el relacionado con la alianza para lograr los objetivos (objetivo 17).

A continuación, se explica cómo va a ayudar la herramienta *Juntos al Gimnasio* a cumplir los ODS concretados.

- Mejorar la salud y bienestar de la población: A nivel físico, la App aportará la posibilidad de conseguir entrenamientos óptimos y por lo tanto más eficaces, mejorando la salud física del usuario. A nivel psicológico, el ahorro de tiempo permitirá al usuario tener más tiempo para el resto de sus actividades, y como consecuencia reducirá su nivel de estrés.

- Crecimiento económico: para los gimnasios, esta App es una oportunidad para conseguir mejorar su imagen de marca y, como consecuencia, aumentar el número de clientes y fidelizarlos, incrementando sus beneficios.

- Alianzas para lograr los objetivos: mediante alianzas con otras Apps del mundo del deporte, se buscará el objetivo de conectar diferentes servicios y usuarios para mejorar la salud física y mental de las personas, ayudando de manera paralela a que crezcan empresas del nicho deportivo.

11. ANEXO II: BUSINESS MODEL CANVAS

A continuación, se expone el Business Model CANVAS realizado a principios de octubre de 2021. Este documento ha sido usado por *Juntos al Gimnasio* como hoja de ruta durante todo el desarrollo de este TFG. Se han ido actualizando los campos a medida que se ha ido avanzando el proyecto, aunque hay secciones del documento que no han cambiado su contenido ya que se sigue pensando que este es el adecuado para seguir describiendo la situación actual.

<p>Problem Top 3 problems</p> <p>Para el USUARIO: - Tiempo de entrenamiento no optimizado (problema ppal). - Mala calidad del entrenamiento.</p> <p>Para el GIMNASIO: - Máquinas con exceso de demanda, y otras con exceso de oferta.(CAUSA). Necesidad de equilibrar la oferta y la demanda de éstas. - Necesidad de eficiencia en costes de uso de máquinas. -Clientes descontentos/pérdida de</p>	<p>Solution Top 3 features</p> <p>App con área conjunta para usuarios y gimnasios</p> <p>El usuario podrá ver la disponibilidad de circuitos en función de un día y una franja horaria determinada. El gimnasio podrá ver qué máquinas se usan más y cuales se usan menos.</p> <p>App donde el gimnasio puede hacer provisiones de demanda</p>	<p>Unique Value Prop. Single, clear and compelling message that states why you are different and worth buying.</p> <p>La mejor app para optimizar máquinas, entrenamientos y beneficios conectando usuarios y gimnasios.</p>	<p>Unfair Advantage Can't be easily copied or bought.</p> <p>Pendiente de análisis para proteger la idea.</p>	<p>Customer Segments Target Customers Target Users</p> <p>Usuarios de Gimnasios</p> <p>Gimnasios</p> <p>Gente que hace deporte en casa</p> <p>Gente que hace otros deportes fuera de casa y del gimnasio</p> <p>Gente que no hace deporte</p>
<p>Existing Alternatives</p> <p>Para el USUARIO: - No hay ningún producto que ofrezca el mismo servicio. - Lo más parecido a esto son el GYM PASS (agregador de gimnasios), y la app individual de cada gimnasio, muestra los horarios</p> <p>Para el GIMNASIO: - Muchos tienen su propia app, que no da este servicio. - La alternativa es hacer estudios mensuales de uso y dar info sobre alta/baja afluencia de cada máquina.</p>	<p>Key Metrics Key activities you measure</p> <p>USUARIOS: Funnel - Descargas de la App - Usuarios registrados - Usuarios activos (ej: acceden 2-4 veces /mes) - Usuarios activos plus (5-8 veces/mes) - Usuarios activos "Champion" (>8)</p> <p>GIMNASIOS: - Número de gimnasios - Número de máquinas / gimnasio (inventario)</p>	<p>High-Level Concept</p> <p>Ahora mismo no existe este producto en el mercado.</p> <p>Para el USUARIO: "Vas a entrenar de manera más óptima, sin perder tiempo y consiguiendo así sesiones de mayor calidad y mejores resultados"</p> <p>Para el GIMNASIO: "Vas a aumentar tus beneficios dando mejor servicio a tus usuarios"</p>	<p>Channels Path to customer</p> <p>Para USUARIOS: - RRSS (influencers incluidos) - Los propios gimnasios - Marcas promotoras - Encuestas, reuniones Teams - Canales YouTube. - Alianzas con apps de deporte.</p> <p>Para GIMNASIOS: - GymPass u otras apps. - Asociaciones de Gimnasios. - Canales comerciales de las Marcas promotoras. - Canales YouTube.</p>	<p>Early Adopters</p> <p>GIMNASIOS: - Buscar masa crítica empezando en alguna red tipo Basio-Fit, Go-Fit, otras.</p> <p>USUARIOS: - Influencers mundo gym y healthy - Elegir usuarios sponsors en cadena de gym (los que más lo frecuenten) - Monitores de gimnasio actuando como usuarios.</p>
<p>Cost Structure Customer acquisition costs Distribution costs Marketing People Etc.</p> <p>Costes de desarrollo de la App</p> <p>O&M</p> <p>Costes de captación de usuarios y gimnasios: marketing, publicidad, RRSS, visitas a gimnasios, comunicación con youtubers e influencers, etc</p>	<p>Revenue Streams</p> <p>Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin</p> <p>Gimnasios: cuota anual o mensual</p> <p>Usuarios: cuota anual o mensual. Modelo Premium</p> <p>Marcas de Ropa / otros artículos de Gym: pago por publicidad</p> <p>varias (fase 2): compartir información de usuarios (cumpliendo protección de datos)</p>			

Figura 60. Business Model CANVAS de Juntos al Gimnasio. Fuente: Elaboración propia.

12. ANEXO III: RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DE VALIDACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se muestran todas las respuestas obtenidas en la encuesta de validación del problema realizada en octubre de 2021, que han ayudado a todo el estudio posterior realizado durante el proyecto.

Las casillas en blanco representan aquellas preguntas en las que algunos de los encuestados no participaban, debido a que no entrenaban en el gimnasio, o debido a que si lo hacían. Esto es debido a que hay preguntas que van enfocadas solo a aquellos que entrenan en el gimnasio y otras iban destinadas a los encuestados que no eran clientes de estos establecimientos.

La muestra total ha sido de $n = 137$.

¿Dónde haces deporte?	En caso de no estar apuntado al gimnasio, ¿hay alguna razón en especial por la que prefieras hacer deporte en casa o en otro lado, o no por la que no hagas ejercicio?	¿Cuántas veces vas por semana?
En casa	Falta de tiempo	
No hago deporte	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Gimnasios demasiado llenos	
En el gimnasio		5
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		más de 5
En casa	Comodidad	
En casa	Gimnasios demasiado llenos	
En el gimnasio		5
En el gimnasio		5
En casa	Falta de tiempo	
En el gimnasio		1-2
En el gimnasio		más de 5



En el gimnasio		1-2
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		3-4
En casa	Comodidad	
En el gimnasio		más de 5
En casa	Comodidad	
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		5
En casa	Comodidad	
No hago deporte	Comodidad	
En casa	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En el gimnasio		5
En el gimnasio		1-2
No hago deporte	Comodidad	
En el gimnasio		1-2
En casa	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Gimnasios demasiado llenos	
En casa	Otras razones	
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		1-2
No hago deporte	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
No hago deporte	Falta de tiempo	
No hago deporte	Falta de tiempo	
En casa	Comodidad	
En casa	Otras razones	



Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
En el gimnasio		1-2
En casa	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
En casa	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En casa	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En casa	Comodidad	
No hago deporte		
En casa	Comodidad	
No hago deporte	Otras razones	



En el gimnasio		1-2
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
En casa	Comodidad	
No hago deporte	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
En casa	Otras razones	
No hago deporte	Otras razones	
En el gimnasio		3-4
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
No hago deporte	Otras razones	
En casa	Otras razones	
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		1-2
En casa	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En el gimnasio		3-4



No hago deporte	Comodidad	
En el gimnasio		1-2
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En casa	Comodidad	
No hago deporte	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Gimnasios demasiado llenos	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
En el gimnasio		3-4
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	
No hago deporte	Otras razones	
No hago deporte	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En casa	Comodidad	
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		3-4
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
En el gimnasio		1-2
En el gimnasio		3-4



En el gimnasio		1-2
En el gimnasio		5
En el gimnasio		5
En el gimnasio		3-4
En el gimnasio		3-4
No hago deporte	Otras razones	
No hago deporte	Otras razones	
En casa	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)		
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)		
En casa	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)		
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
No hago deporte	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
En casa	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En el gimnasio		más de 5
En el gimnasio		3-4
En casa		
No hago deporte	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Comodidad	



fútbol, tenis, otros)		
No hago deporte	Falta de tiempo	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En el gimnasio		3-4
No hago deporte	Comodidad	
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Otras razones	
En casa	Otras razones	
No hago deporte	Falta de tiempo	
En el gimnasio		3-4
No hago deporte	Falta de tiempo	
En el gimnasio		1-2
En el gimnasio		más de 5
En el gimnasio		5
Otros deportes (baloncesto, fútbol, tenis, otros)	Falta de tiempo	

¿Qué tipo de entrenamiento sueles realizar, preferentemente?	¿Cómo te gusta organizar tu entrenamiento?	¿Suelen estar ocupadas las máquinas que quieres usar?
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	Con mucha frecuencia

Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Clases grupales sin máquinas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Sin programar nada, me da igual hacer una cosa que otra	A veces
Cardio	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No

Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Clases grupales sin máquinas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	Con mucha frecuencia
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio	Sin programar nada, me da igual hacer una cosa que otra	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces

Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces



Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Clases grupales sin máquinas	Rutina programada, sin flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	
Solo máquinas y pesas	Sin programar nada, me da igual hacer una cosa que otra	No
Cardio	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Clases grupales sin máquinas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Cardio	Sin programar nada, me da igual hacer una cosa que otra	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces

Solo máquinas y pesas	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	Con mucha frecuencia
Solo máquinas y pesas	Rutina programada, sin flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Solo máquinas y pesas	Sin programar nada, me da igual hacer una cosa que otra	A veces
Cardio	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	No
Cardio con máquinas y/o clases grupales	Rutina programada, pero teniendo flexibilidad para cambiar el orden de ejercicios	A veces

¿Cuánto te molesta no poder usar una máquina porque esté ocupada?	¿Qué mejorarías de tu gimnasio actual?	¿Te gustaría tener una App que con antelación te permitiera programar las sesiones y reservar máquinas en función de su disponibilidad por cada franja horaria?
4	La cantidad de máquinas disponibles	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre

3		Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
1	Se necesitan mas maquinas	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
2	Más máquinas	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
5		Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
5	Mas clases de body combat	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
4	Aforo más reducido, más grande	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
3	Horarios de las clases	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
3	menos gente	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
5	Mas organización en las clases grupales, para que no hubiese tanta gente en unas y nadie en otras. Mas clases de pilates y yoga que están muy demandadas.	
2	Poner más máquinas	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
2		Me daría igual. De hecho, no la usaría
3	Necesito una app como la que estas haciendo jorge 🌀🌀 Me gustaria saber cuanta gente esta en el gym segun la hora	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.
2		Me daría igual. De hecho, no la usaría
2	Mejor organización	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente,según el día.

1		Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
3	La distribución y el material	Me daría igual. De hecho, no la usaría
2	Más clases programadas, más variedad, más flexibilidad de horarios	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
5		Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
3	Más máquinas	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre

5		Me daría igual. De hecho, no la usaría
5	Más. Actividades grupales	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
3		Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
2	En el Holmes todo bien, ninguna pega	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
1	La zona de peso libre	Me daría igual. De hecho, no la usaría
2	Horarios más amplios	Me daría igual. De hecho, no la usaría
4	Menos gente	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
4		Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
2	Más máquinas	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
4	Espacio	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
5		Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre

3	La distribución de espacios	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
4		Me daría igual. De hecho, no la usaría
2	Estoy contento	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
4	Añadiría más equipamiento de peso libre	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
5	Que haya máquinas repetidas por si alguna está ocupada	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
3	Ampliar el número de maquinas	Sí, me parece buena idea. De hecho, la usaría siempre o casi siempre
5	Más pesas (no hay peso suficiente) y más gente de mi edad	Me parece muy buena idea. Lo único que no la usaría porque no tengo problema con gendr usando máquinas
2		Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.

0	Sala específica para entrenos individuales	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.
5	Más utensilios y espacio	Sí, me parece buena idea. La usaría esporádicamente, según el día.

En tu opinión crees que esto podría ayudarte a:	¿Te apuntarías al gimnasio si te asegurasen optimizar tu tiempo y tu entrenamiento	Ante la decisión de elegir entre varios gimnasios similares en el resto de las características, ¿elegirías uno que te proporcionara este servicio dentro de una app?
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Seguramente sí me apuntaría	Probablemente
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Ambas		Probablemente
Ambas		Probablemente
Ambas		Probablemente
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Ambas		Probablemente
Optimizar mi tiempo		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	Probablemente
Ambas		Probablemente
Ambas		No, esto no afectaría a mi decisión
Optimizar mi tiempo		No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
Ambas		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio

	Probablemente sí	Probablemente
Optimizar mi sesión de entrenamiento		Probablemente
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Ambas		No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Ambas		Probablemente
Optimizar mi sesión de entrenamiento		Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
Optimizar mi tiempo		Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
Ambas		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio

	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	Seguramente sí me apuntaría	No, esto no afectaría a mi decisión
		Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Seguramente sí me apuntaría	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
Optimizar mi sesión de entrenamiento		No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Seguramente sí me apuntaría	No, esto no afectaría a mi decisión
	Seguramente sí me apuntaría	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
Optimizar mi tiempo		Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
Optimizar mi tiempo		Probablemente
Ambas		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio

	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Seguramente sí me apuntaría	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Optimizar mi sesión de entrenamiento		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
Nada. No me ayudaría a optimizar ni mi tiempo ni mis sesiones.		No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
Nada. No me ayudaría a optimizar ni mi tiempo ni mis sesiones.		No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
Ambas		Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión



		Probablemente
Optimizar mi tiempo		No, esto no afectaría a mi decisión
Optimizar mi tiempo		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Ambas		Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Optimizar mi sesión de entrenamiento		Probablemente
Nada. No me ayudaría a optimizar ni mi tiempo ni mis sesiones.		No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
Optimizar mi sesión de entrenamiento		Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	No, esto no afectaría a mi decisión
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio

	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
Ambas		Probablemente
	Seguramente sí me apuntaría	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	Probablemente
	Probablemente sí	No, esto no afectaría a mi decisión
Ambas		Probablemente
	No me apuntaría aunque me lo asegurasen	Probablemente
Ambas		Probablemente
Optimizar mi sesión de entrenamiento		Probablemente
Ambas		Probablemente
	Probablemente sí	Sí, escogería un gimnasio que prestara este servicio

Si tu gimnasio tuviese este servicio, ¿recomendarías tu gimnasio a futuros usuarios?	Indica tu género	¿En qué rango de edad te encuentras?
Seguro que sí	Femenino	41 -55
Probablemente	Masculino	31 - 40
Seguro que sí	Masculino	Menor de 18 años
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	41 -55
Probablemente	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	Más de 55 años
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
No	Femenino	31 - 40
Probablemente	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	41 -55

Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
No	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	41 - 55
Probablemente	Masculino	Más de 55 años
Probablemente	Masculino	41 - 55
Probablemente	Masculino	41 - 55
Probablemente	Masculino	41 - 55
Probablemente	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	41 - 55
Probablemente	Femenino	41 - 55
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	41 - 55
Probablemente	Masculino	19 - 30
No	Masculino	Más de 55 años
Probablemente	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	Más de 55 años
Probablemente	Masculino	31 - 40
Probablemente	Femenino	19 - 30
No	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	41 - 55
Seguro que sí	Masculino	41 - 55
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	31 - 40
No	Femenino	31 - 40
No	Prefiero no contestar	41 - 55
Seguro que sí	Masculino	Más de 55 años
Probablemente	Femenino	Más de 55 años
Probablemente	Masculino	41 - 55
No	Femenino	41 - 55
No	Femenino	41 - 55
No	Masculino	Más de 55 años
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	Más de 55 años
No	Masculino	41 - 55
Probablemente	Masculino	Más de 55 años

No	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	41 -55
Probablemente	Femenino	41 -55
Probablemente	Femenino	Más de 55 años
No	Femenino	41 -55
No	Masculino	Más de 55 años
Probablemente	Masculino	41 -55
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	Más de 55 años
Probablemente	Femenino	Más de 55 años
No	Prefiero no contestar	Más de 55 años
Seguro que sí	Femenino	41 -55
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
No	Femenino	Más de 55 años
Probablemente	Femenino	41 -55
No	Masculino	Más de 55 años
No	Masculino	41 -55
Probablemente	Femenino	41 -55
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	41 -55
Probablemente	Masculino	31 - 40
Probablemente	Femenino	41 -55
No	Femenino	Más de 55 años
No	Femenino	41 -55
Seguro que sí	Masculino	41 -55
Seguro que sí	Masculino	41 -55
No	Femenino	Más de 55 años
No	Masculino	Más de 55 años
Seguro que sí	Masculino	41 -55
No	Femenino	31 - 40
Probablemente	Masculino	41 -55
Probablemente	Femenino	19 - 30
No	Femenino	41 -55
Probablemente	Femenino	41 -55
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	Más de 55 años
Seguro que sí	Femenino	Más de 55 años
Probablemente	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	41 -55

Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	41 -55
No	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	41 -55
Probablemente	Femenino	41 -55
No	Femenino	41 -55
No	Femenino	41 -55
Seguro que sí	Femenino	31 - 40
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
No	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
No	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Probablemente	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30
Seguro que sí	Femenino	19 - 30
Probablemente	Femenino	19 - 30
Seguro que sí	Masculino	19 - 30