

## Anexo I. Registro del Título del Trabajo Fin de Grado (TFG)

NOMBRE DEL ALUMNO: Paula del Pino Carricas Cabrera

PROGRAMA: E-2 + BA

GRUPO: A

FECHA: 21/10/2024

Director Asignado: Pérez-Macias Martín, Noemi  
Apellidos Nombre

Título provisional del TFG:

### Plan de negocio de la *start-up* FitNetwork

ADJUNTAR PROPUESTA (máximo 4 páginas: Índice provisional, objetivos, metodología y bibliografía)

Firma del estudiante:



Fecha: 21/10/2024

# Índice provisional

## 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Interés del estudio
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Metodología

## 2. EL SECTOR DEL FITNESS

- 2.1. Definición del sector y su situación actual
- 2.2. Novedades y tendencias de los próximos años
- 2.3. El uso de aplicaciones para hacer deporte
- 2.4. El deporte y su repercusión social

## 3. MODELO DE NEGOCIO DE FITNETWORK

- 3.1. Idea de negocio
- 3.2. Misión, visión y valores
- 3.3. Business Model Canvas

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- 4.1. Análisis externo:
  - 4.1.1. Análisis entorno general: Análisis PESTEL
  - 4.1.2. Análisis entorno específico: las cinco fuerzas de Porter
  - 4.1.3. Análisis de los competidores: Estrategia CANVAS (Blue Ocean)
- 4.2. Análisis interno
- 4.3. Resumen análisis interno y externo: Matriz DAFO
- 4.4. Análisis CAME

## 5. PLAN DE MARKETING

- 5.1. Análisis del mercado
- 5.2. Análisis y segmentación de Clientes
  - 5.2.1. Resultados de la encuesta
- 5.3. Estrategias de comunicación a seguir
- 5.4. KPIs

## **6. PLAN DE OPERACIONES**

6.1. Diseño de la aplicación

6.2. Actividades principales

6.3. Recursos necesarios

6.4. KPIs

## **7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRUCTURA LEGAL**

7.1. Descripción de la estructura organizativa

7.2. Perfil de empleados

7.3. Selección, contratación y formación del personal

7.4. Política de compensación y beneficios

7.5. Marco legal

7.6. KPIs

## **8. PLAN FINANCIERO**

8.1. Inversiones iniciales

8.2. Plan de financiación

8.3. Estimación de los usuarios y de los ingresos

8.4. Proyecciones de la cuenta de resultados

8.5. Balance de situación

8.6. Flujo de caja

8.7. KPIs: Balance Scorecard

## **9. CALENDARIO Y EJECUCIÓN**

## **10. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

## **11. CONCLUSIONES**

## **12. BIBLIOGRAFIA**

## **13. ANEXOS**

## 1. Introducción

En los últimos años, el sector del fitness ha experimentado un crecimiento notable, consolidándose como una de las industrias más dinámicas y relevantes a nivel mundial. El informe realizado por Correa (2024), señala que esta industria, que abarca desde la práctica de actividades físicas hasta la venta de productos relacionados, ha ganado importancia económica, representando el 3.3% del PIB en España. En 2019, España fue considerada el quinto mercado de fitness más grande en Europa según los ingresos, alcanzando una cifra de 2,291 millones de euros (Deloitte, 2019) lo que refleja el creciente interés por la actividad física, impulsada tanto por el rápido aumento de establecimientos de bajo coste como por la llegada de operadores internacionales en el país.

Este aumento de interés ha ido en aumento. Según el Informe sobre el mercado europeo de la salud y el fitness de 2024, el número de membresías en Europa han aumentado un 7.5% entre 2022 y 2023, superando el año anterior a la pandemia de COVID-19 (Deloitte, 2019)

La pandemia también aceleró el uso de aplicaciones móviles y plataformas digitales ante la imposibilidad de asistir a gimnasios y eventos presenciales, lo que impulsó la tendencia hacia el ejercicio en casa. Según el informe de tendencias mundiales del ACSM para 2024, la digitalización y el seguimiento de datos de salud seguirán siendo pilares importantes en el desarrollo del sector ya que el uso de aplicaciones de ejercicio móvil y tecnología *wearable* seguirán siendo tendencia el próximo año (A'Naja et al., 2024). Como señala Zheng (2021) estas tecnologías no solo registran datos físicos, sino que también influyen en la percepción del usuario, haciéndole sentir responsable de su progreso y fomentando la sensación de logro y superación personal, clave para generar compromiso en la comunidad de usuarios

Por su parte, Correa (2024) destaca que las redes sociales se han convertido en un canal fundamental para que los usuarios conecten con sus metas de fitness, generando comunidades comprometidas y motivadas. Sumado al crecimiento continuo

de las aplicaciones y dispositivos para monitorear el rendimiento físico, ha creado un entorno favorable para el desarrollo de nuevas plataformas digitales enfocadas en el fitness. En este contexto, surge una clara oportunidad de negocio para una red social dedicada a compartir entrenamientos, en las que los usuarios puedan interactuar, motivarse mutuamente y acceder a contenido personalizado. Esta plataforma fomentaría la motivación y el compromiso a través de la interacción social y el seguimiento de logros, alineándose con las principales tendencias tecnológicas y sociales del sector.

FitNetwork será esa plataforma, permitiendo a los usuarios detallar sus entrenamientos, celebrar sus logros y conectarse con amigos y conocidos apasionados por el fitness. Además, ofrecerá herramientas avanzadas para monitorizar el progreso tanto en el gimnasio como en cualquier otro entorno. Fomentará la motivación a través de desafíos y competiciones amistosas, creando un ambiente de apoyo y superación, junto con promociones y regalos para incentivar la participación.

La plataforma funcionará bajo un modelo “freemium”, en el cual los usuarios podrán acceder a las funcionalidades básicas de forma gratuita. Aquellos que deseen una experiencia más personalizada, podrán suscribirse mediante un pago mensual o anual, lo que les dará acceso a recomendaciones avanzadas proporcionadas por una herramienta de inteligencia artificial que analizará los datos que haya recogido de los entrenamientos del usuario provenientes de cualquier dispositivo que monitoree su actividad.

## **2. Objetivos**

El objetivo general (OG) de este trabajo fin de grado, en adelante TFG, consiste en desarrollar y evaluar la viabilidad del plan de negocio de FitNetwork que tiene como objeto implementar una aplicación destinada al intercambio de rutinas de entrenamientos entre sus usuarios y otro tipo de experiencias deportivas, retos, actividades grupales, etc.

Por su parte, los objetivos específicos (OE) que nos hemos planteado para lograr el OG son:

- OE1: Análisis del sector del Fitness con el fin de evaluar la posible oportunidad para una *startup* como la nuestra.
- OE2: Diseñar el modelo de negocio utilizando el *Business Model Canvas* y establecer la misión, visión y valores de la empresa
- OE3: Analizar detalladamente los factores externos e internos de FitNetwork y de los competidores a través de herramientas que serán detalladas en el apartado de metodología con el fin de evaluar las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se puede enfrentar FitNetwork y ver cómo a través de diferentes estrategias podremos corregir dichas debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.
- OE4: Evaluar la viabilidad de FitNetwork desde una perspectiva comercial. Para ello elaboraremos un Plan de Marketing y comunicación que se ajuste al modelo de negocio.
- OE5: Evaluar la viabilidad a nivel operativo a través del desarrollo del Plan de Operaciones. Para lo cual llevaremos a cabo el diseño de la App y mostraremos los diferentes recursos necesarios a nivel tecnológico, de recursos humanos, físicos y financieros.
- OE6: Elaborar un Plan de recursos humanos y estructura legal de la empresa.
- OE7: Realizar un estudio financiero que nos permita conocer la previsión de ingresos y gastos a tres años, así como el cash flow y diferentes ratios financieros para evaluar la viabilidad financiera.
- OE7: Elaborar un Cuadro de Mando Integral que recoja los indicadores claves de desempeño de cada una de las áreas principales que permita monitorizar la evolución de nuestra empresa.
- OE8: Elaboración de una matriz de riesgos que nos permita anticiparnos a los posibles problemas y poder implementar así acciones para su minimización o solución.

### 3. Metodología

Para poder cumplir con los objetivos fijados, se van a utilizar diferentes herramientas.

En la primera parte, se realizará una revisión de la literatura en la que se profundizará tanto en los diferentes productos y servicios que se engloban en el sector del fitness como su evolución en estos últimos años y las tendencias para los próximos años. Para realizar esta revisión, recurriremos a bases de datos como Google Scholar o Dialnet. Además, de repositorios de informes realizados por diferentes consultoras como Deloitte o PwC.

En la segunda parte del trabajo, definiremos el modelo de negocio de la plataforma FitNetwork, utilizando la herramienta de *Business Model Canvas*. Desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009). Las partes de las que se compone esta herramienta son: la segmentación de clientes, la propuesta de valor, los canales a través de los cuales llegamos al cliente, la relación que mantendrá la empresa con sus clientes, la fuente de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas y la estructura de costes.

Una vez establecido el modelo de negocio, se realizará un análisis del entorno, desde la parte más general para luego llegar a la parte más específica. Comenzaremos con un análisis PESTEL. Con esta herramienta podremos analizar detalladamente las oportunidades que puedan existir en el entorno y las amenazas tanto de carácter político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal que puedan influir en el mismo. (ESIC University, 2023)

Una vez detectadas las oportunidades y amenazas a nivel general, analizaremos el sector en el que se encontraría nuestro modelo de negocio. Para ello, se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter que nos permitirá analizar nuestra posición en el mercado y la posibilidad de crecimiento y rentabilidad del sector a largo plazo. Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, y la competitividad. (The Power Education, 2019)

Finalizado este análisis detallado del entorno, se llevará a cabo un análisis de los competidores a través de la Estrategia Blue Ocean de Canvas. Este concepto proviene del libro *Blue Ocean Strategy* de Kim y Mauborgne (2005), y se utiliza para identificar oportunidades de innovación y diferenciación en el mercado.

A continuación, se llevará a cabo un análisis interno de este modelo de negocio. Para ello se llevará a cabo un análisis de la cadena de valor. Con este análisis podremos evaluar cada una de las actividades empresariales que intervienen en la creación del servicio que vamos a ofrecer con este modelo de negocio (Jonker, 2023).

Para completar este análisis interno y externo y para resumir toda la información recogida, utilizaremos una matriz DAFO que nos permitirá de un modo visual resumir las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestro modelo de negocio encontradas tanto en el análisis del entorno general como del específico (Clavijo, 2021). Además, llevaremos a cabo un análisis CAME que nos permita Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades para poder establecer las estrategias a seguir.

A continuación, se diseñará el plan de marketing y comunicación, en el que será necesario realizar encuestas a través de la herramienta de Google Forms, que será difundida tanto por mensaje como por redes sociales, con el objetivo de llegar a aquellos usuarios potencialmente interesados. Se analizará los resultados de la misma para poder adaptar nuestro servicio a las necesidades de las personas interesadas. Además, se establecerán que Indicadores Clave de Desempeño, en adelante KPIs por sus siglas en inglés, se van a utilizar para analizar el rendimiento de las estrategias de comunicación y marketing.

Por otro lado, se diseñará un plan de operaciones que nos permitirá concretar el diseño de la red social a través de la herramienta Canvas, los servicios que se ofrecerán en la misma y la organización de la empresa previa a la creación de la misma con el objetivo de conseguir una gran competitividad y productividad. Igualmente, se establecerán los KPIs a utilizar para analizar el rendimiento de la plataforma y los recursos necesarios para la puesta en marcha.

Del mismo modo se establecerá un plan de recursos humanos y la estructura legal más adecuada para nuestra empresa, definiendo una estructura organizativa que se alinee con los objetivos estratégicos, identificando perfiles de empleados necesarios a través de un análisis de las competencias clave para el desarrollo de este modelo de negocio. El proceso de selección, contratación y formación garantizará la incorporación de talento cualificado, complementado por una política de compensación competitiva y beneficios atractivos. En cuanto a la estructura legal, se evaluarán diferentes alternativas, tomando en cuenta las

implicaciones fiscales, de responsabilidad y las formalidades legales de cada opción, para determinar la opción que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. Además, se determinarán métricas de desempeño para evaluar la gestión de recursos

Asimismo, se diseñará un plan financiero dónde se establecerán los planes de financiación para los próximos años y el sistema de cobro a los usuarios. Por otro lado, se construirá una cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años vista en cada uno de los diferentes escenarios (óptima, estándar y pésima). La herramienta principal que se utilizará para este plan financiero será Excel. A su vez, se llevará a cabo un Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, herramienta introducida por Kaplan y Norton (1992). Esta herramienta permite a las empresas medir su desempeño desde el punto de vista de los clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, además, de la perspectiva financiera. El objetivo de esta herramienta es proporcionar una visión equilibrada y completa del rendimiento de la organización.

Para finalizar, se realizará un análisis de los riesgos que nos permita conocer la probabilidad y severidad de cada uno de estos riesgos durante el proceso de planificación de este proyecto.

## **Bibliografía**

A'Naja, M. N., Reed, R., Sansone, J., Batrakoulis, A., McAvoy, C., & Parrott, M. W. (2024).

2024 ACSM worldwide fitness trends: future directions of the health and fitness

industry. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 28(1), 14-26. Recuperado 12 de octubre

de 2024 de <https://journals.lww.com/acsm->

[healthfitness/fulltext/2024/01000/2024\\_acsm\\_worldwide\\_fitness\\_trends\\_future.7.as](https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/fulltext/2024/01000/2024_acsm_worldwide_fitness_trends_future.7.aspx)

[px](https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/fulltext/2024/01000/2024_acsm_worldwide_fitness_trends_future.7.aspx)

5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa (2019, abril 3). *The*

*Power Education*. Recuperado 15 de octubre de 2024 de

<https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Clavijo, C. (2021, 25 octubre). Cómo hacer un análisis DAFO (con ejemplos y plantilla).

*Hubspot*. Recuperado 12 de octubre de 2024, de <https://blog.hubspot.es/sales/como-hacer-analisis-dafo>

Correa, E. (2024, marzo 6). Informe OBS: La industria del deporte y el fitness. *OBS Business School*. Recuperado 15 de octubre de 2024 de <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-industria-del-deporte-y-el-fitness>.

Deloitte. (2019). *European Health & Fitness Market Report 2019*. EuropeActive. Recuperado 12 de octubre de 2024 de <https://www.deloitte.com/es/es/Industries/tmt/analysis/el-negocio-del-fitness.html>.

*2024 European Health & Fitness Market Report: Strong growth in memberships and revenues in 2023*. (2024, 20 agosto). EuropeActive. Recuperado 12 de octubre de 2024 de [https://www.europeactive.eu/blog/press-corner-4/2024-european-health-fitness-market-report-strong-growth-in-memberships-and-revenues-in-in-2023-25#blog\\_content](https://www.europeactive.eu/blog/press-corner-4/2024-european-health-fitness-market-report-strong-growth-in-memberships-and-revenues-in-in-2023-25#blog_content).

ESIC University. (2023, agosto). *Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos*. ESIC. Recuperado 12 de octubre de 2024 de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c>.

Jonker, A. (2023, noviembre 17). ¿Qué es el análisis de la cadena de valor? *IBM*. Recuperado el 14 de octubre de 2024 de <https://www.ibm.com/es-es/topics/value-chain-analysis>.

Kaplan & Norton (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*. Recuperado 12 de octubre de 2024 de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kim, W. C., & Mauborgne, R (2005). *Blue ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.

Ostwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.

Zheng, E. L. (2021). Interpreting fitness: self-tracking with fitness apps through a postphenomenology lens. *AI & Society*, 38(6), 2255–2266. Recuperado 12 de octubre de 2024 de <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01146-8>.