



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP* FITNETWORK

Clave: 202003063

MADRID | Marzo, 2025

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Paula Carricas Cabrera, estudiante de Doble Grado de Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Plan de negocio de la start-up FitNetwork” declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 15 de marzo de 2025

Firma: _____



Resumen

El auge del *fitness* y la creciente digitalización de la vida cotidiana han transformado radicalmente la forma en que las personas entrenan, se informan y se relacionan con el deporte. Las redes sociales han convertido el ejercicio físico en una experiencia compartida, donde los usuarios buscan no solo mejorar su rendimiento, sino también inspirarse, aprender y conectar con otros deportistas. Sin embargo, a pesar de la amplia oferta de aplicaciones de entrenamiento y redes sociales, existen muy pocas plataformas que integren de manera eficiente la interacción social con herramientas avanzadas y personalizadas para registrar y seguir sus entrenamientos.

En este contexto surge FitNetwork, una red social innovadora diseñada específicamente para entusiastas del *fitness* y el deporte, que permite a los usuarios compartir rutinas, descubrir nuevos entrenamientos y conectar con otros deportistas en una comunidad activa y motivadora. A diferencia de otras aplicaciones, FitNetwork combina la motivación colectiva con la personalización del entrenamiento, ofreciendo una experiencia intuitiva y gamificada que potencia la constancia y el progreso. Además, la plataforma se integra con dispositivos *wearable* para facilitar el seguimiento de objetivos y resultados de forma precisa y en tiempo real.

Este estudio desarrolla un plan de negocio para FitNetwork, analizando su viabilidad, modelo de ingresos y estrategias de crecimiento a corto y medio plazo. La plataforma opera bajo un modelo *freemium*, con acceso gratuito a funcionalidades básicas y planes *premium* con opciones avanzadas. Los resultados del análisis financiero indican que el modelo es viable, con un crecimiento sostenido en los márgenes operativos y una estructura escalable. No obstante, el éxito dependerá de su capacidad de diferenciarse en un mercado competitivo, optimizar la adquisición y retención de usuarios y consolidar una comunidad activa que impulse su crecimiento.

Palabras clave: aplicación, *fitness*, red social, plan de empresa, digitalización, gamificación, dispositivos *wearables*.

Abstract

The rise of fitness and the increasing digitalization of daily life have radically transformed the way people train, seek information, and engage in sports. Social media has turned physical exercise into a shared experience, where users aim not only to improve their performance but also to find inspiration, learn and connect with other athletes. However, despite the wide range of fitness apps and social platforms, very few manage to efficiently integrate social interaction with advanced and personalized tools to record and track workouts.

In this context, FitNetwork emerges as an innovative social network specially designed for fitness and sport enthusiasts. It allows users to share workout routines, discover new training plans, and connect with other athletes within an active and motivating community. Unlike other applications, FitNetwork combines collective motivation with personalized training, offering an intuitive and gamified experience that enhances consistency and progress. Additionally, the platform integrates with wearable devices to facilitate precise, real-time tracking of goals and performance.

This study presents a business plan for FitNetwork, evaluating its effectiveness, revenue model, and short- and medium- growth strategies. The platform operates under a freemium model, providing free access to basic features while offering premium plans with advanced options. The financial analysis results indicate that the business model is viable, with sustained growth in operating margins and a scalable structure. However, success will depend on its ability to differentiate itself in a competitive market, optimize user acquisition and retention, and build an engaged community to drive organic growth.

Keywords: application, fitness, social media platform, business plan, digitalization, gamification, wearable devices.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Interés del estudio	10
1.2. Objetivos	11
1.3. Metodología.....	12
2. EL SECTOR DE FITNESS	15
2.1. Definición del sector y su situación actual.....	15
2.2. Novedades y tendencias de los próximos años	18
2.3. El uso de aplicaciones para hacer deporte.....	20
2.4. Impacto social y emocional de compartir actividades físicas en redes sociales	23
3. MODELO DE NEGOCIO DE FITNETWORK	24
3.1. Idea de negocio.....	24
3.2. Visión, Misión y Valores	25
3.3. Business Model Canvas	26
3.3.1. Bloque I: ¿A quiénes ofrecemos nuestro servicio?.....	27
3.3.2. Bloque II: ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?	28
3.3.3. Bloque III: ¿Cómo se ofrece el servicio a nuestros clientes?	29
3.3.4. Bloque IV: ¿Cuánto?	30
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	31
4.1. Análisis externo.....	32
4.1.1. Análisis entorno general: Análisis PESTEL.....	32
4.1.2. Análisis entorno específico: Las cinco fuerzas de Porter	42
4.1.3. Análisis de los competidores: Estrategia CANVAS (Blue Ocean)	48
4.2. Análisis interno	54
4.3. Resumen análisis interno y externo: Matriz DAFO.....	57
4.4. Análisis CAME	57
5. PLAN DE MARKETING	62
5.1. Análisis del mercado	62
5.2. Análisis y segmentación de clientes.....	71
5.3. Estrategias de comunicación a seguir.....	74
5.4. KPIs.....	80
6. PLAN DE OPERACIONES	82
6.1. Diseño de la aplicación.....	82
6.2. Actividades principales.....	86
6.3. Recursos necesarios	88
6.4. KPIs.....	92

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRUCTURA LEGAL.....	93
7.1. Descripción de la estructura organizativa	93
7.2. Perfil de empleados	95
7.3. Selección, contratación y formación del personal	96
7.4. Política de compensación y beneficios	97
7.5. Marco Legal.....	98
7.6. KPIs.....	100
8. PLAN FINANCIERO	101
8.1. Inversiones iniciales	101
8.2. Plan de financiación	102
8.3. Estimación de los usuarios y de los ingresos.....	102
8.4. Proyecciones de la cuenta de resultados	105
8.4.1. Escenario pesimista	105
8.4.2. Escenario intermedio	107
8.4.3. Escenario optimista	108
8.5. Balance de situación.....	110
8.6. Flujo de caja.....	113
8.7. KPIs: Balanced Scorecard.....	115
9. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	116
10. CONCLUSIONES	118
11. BIBLIOGRAFÍA	121
12. ANEXOS	134

Índice de figuras

Figura 1: Ingresos de la industria del fitness. Fuente: Rizzo (2023b).....	16
Figura 2: Como las personas utilizarán las aplicaciones para mejorar su salud y su bienestar en 2023. Fuente: Airship (2023)	21
Figura 3: Promedio de ingresos brutos mensuales de la aplicación de salud y forma física número uno en Europa. Fuente: Sensor Tower Inc. (2023).....	22
Figura 4: Valores de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.....	25
Figura 5: Business Model Canvas de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.....	31
Figura 6: Evolución del IPC. Fuente: INE, citado en El País.....	34
Figura 7: Evolución del porcentaje global de usuarios de redes sociales. Fuente: Forner, 2024.	36
Figura 8: Crecimiento del acceso a plataformas digitales. Fuente: Thompson, 2024. Informe Digital 2024.....	39
Figura 9: Los 7 principios de RGPD. Fuente: Elaboración propia.....	41
Figura 10: Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.....	42
Figura 11: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.....	42
Figura 12: Evolución del tamaño de mercado de la IA. Fuente: Statista.....	44
Figura 13: Aplicaciones de <i>fitness</i> que utilizan los encuestados. Fuente: Elaboración Propia..	49
Figura 14: Imágenes de la interfaz de Gymmate. Fuente: App Store.....	51
Figura 15: Cuadro de competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.....	52
Figura 16: Valoración del cuadro de competidores. Fuente: Elaboración propia.....	53
Figura 17: Cuadro de competidores del sector – Océano Azul. Fuente: Elaboración propia....	53
Figura 18: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración Propia.....	57
Figura 19: Respuesta a la pregunta: ¿Con qué frecuencia prácticas deporte? Fuente: Elaboración Propia.....	63
Figura 20: Respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de actividad deportiva realizas con mayor frecuencia? Fuente: Elaboración Propia.....	64
Figura 21: Respuesta a la pregunta: ¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento? Fuente: Elaboración propia.....	64
Figura 22: Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es tu principal motivación para hacer deporte? Fuente: Elaboración propia.....	65
Figura 23: Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es tu principal motivación para hacer deporte? Segmentado en grupos de edad. Fuente: Elaboración Propia.....	65
Figura 24: Respuesta a la pregunta: ¿Utilizas alguna aplicación para monitorear tus entrenamientos o tu salud? Fuente: Elaboración Propia.....	66
Figura 25: Respuesta a la pregunta: ¿Qué características valoras más en una app de fitness? Fuente: Elaboración Propia.....	67
Figura 26: Respuesta a la pregunta: En una escala del 1 al 5, ¿qué satisfecho estás con las soluciones actuales (gimnasios, apps, etc.) que utilizas para tus entrenamientos? Fuente: Elaboración Propia.....	67
Figura 27: Respuesta a la pregunta: ¿Te interesaría una red social donde puedas compartir tus rutinas de entrenamientos y aprender de las rutinas de otros usuarios? Fuente: Elaboración Propia.....	68
Figura 28: Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el principal motivo por el que solo haces deporte ocasionalmente o no haces deporte? Fuente: Elaboración Propia.....	69
Figura 29: Respuesta a la pregunta: ¿Qué te motivaría a empezar a hacer deporte? Fuente:	

Elaboración Propia.	69
Figura 30: Respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de actividad física te resultaría más atractiva para empezar? Fuente: Elaboración Propia.	70
Figura 31: Respuesta a la pregunta: de una escala del 1 al 5, si existiera una red social donde las personas compartieran sus rutinas de entrenamiento, consejos y experiencias, ¿te resultaría útil para motivarte a empezar a hacer deporte? Fuente: Elaboración Propia.	70
Figura 32: Respuesta a la pregunta: ¿Qué características de una plataforma te motivarían a empezar a practicar deporte? Fuente: Elaboración propia.	71
Figura 33: Respuesta a la pregunta: Edad. Fuente: Elaboración propia.	73
Figura 34: Respuesta a la pregunta: Género. Fuente: Elaboración Propia.....	73
Figura 35: <i>Buyer Persona</i> para personas no activas. Fuente: Elaboración Propia.	74
Figura 36: <i>Buyer Persona</i> para personas activas. Fuente: Elaboración Propia.	74
Figura 37: Respuesta a la pregunta: ¿Estarías dispuesta/o a pagar una suscripción mensual o anual para acceder a funciones premium? Fuente: Elaboración Propia.	76
Figura 38: Respuesta a la pregunta: ¿Qué rango de precios consideras razonable para una suscripción mensual? Fuente: Elaboración Propia.....	76
Figura 39: Análisis de las 7Ps de marketing. Fuente: Elaboración Propia.....	79
Figura 40: Escala de respuesta NPS. Fuente: Hammond, 2023	82
Figura 41: Pantallas de registro e inicio. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.	83
Figura 42: Pantallas de entrenamientos, planes y creación de entrenamientos. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.	84
Figura 43: Pantallas de las funcionalidades premium. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.....	85
Figura 44: Diseño de las pantallas del perfil del usuario. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.	86
Figura 45: <i>Flow chart</i> de las actividades clave de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia ...	88
Figura 46: Organigrama inicial de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.....	93
Figura 47: Diseño de futuro organigrama de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.....	95
Figura 48: Matriz de riesgos. Fuente: Elaboración Propia.....	118

Índice de tablas

Tabla 1: Las 20 tendencias más importantes en el sector del fitness para 2024. Fuente: A’Naja et al. (2024)	18
Tabla 2: Matriz EFI. Fuente: Elaboración propia.	56
Tabla 3: KPI’s del plan de Marketing. Fuente: Elaboración Propia	82
Tabla 4: Gasto total y amortización del desarrollo de la aplicación. Fuente: Elaboración Propia	90
Tabla 5: Fuentes y cantidad de capital inicial. Fuente: Elaboración Propia.....	92
Tabla 6: KPIs del plan de operaciones. Fuente: Elaboración Propia.....	93
Tabla 7: Costes fijo de personal. Fuente: Elaboración Propia.	98
Tabla 8: KPIs del plan de RRHH. Fuente: Elaboración Propia.....	101
Tabla 9: Inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha. Fuente: elaboración propia	101
Tabla 10: Estimación del número de usuarios. Fuente: Elaboración Propia.	104
Tabla 11: Estimación de ingresos para los tres casos en los primeros cinco años. Fuente: Elaboración Propia	104
Tabla 12: Estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia	107
Tabla 13: proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario intermedio. Fuente: Elaboración propia	108
Tabla 14: proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	110
Tabla 15: Balance de situación del escenario pesimista. Fuente: Elaboración Propia	111
Tabla 16: Balance de situación del escenario intermedio. Fuente: Elaboración Propia	112
Tabla 17: Balance de situación del escenario optimista. Fuente: Elaboración Propia	112
Tabla 18: Proyección del flujo de caja del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	113
Tabla 19: Proyección del flujo de caja del escenario intermedio. Fuente: Elaboración Propia.	114
Tabla 20: Proyección del flujo de caja del escenario optimista. Fuente: Elaboración Propia	114
Tabla 21: Balance Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.....	116

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés del estudio

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). Esto 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 in crescendo. 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 (Marica, 2024).

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, aspectos 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.

1.2. 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 *start-up* 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 podemos 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 los ingresos y gastos a cinco años, así como el cash Flow y diferentes ratios financieros para evaluar la viabilidad financiera.
- OE8: 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.
- OE9: Elaboración de una matriz de riesgos que nos permita anticipar los posibles problemas y poder implementar así acciones para su minimización o solución.

1.3. 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: (1) la segmentación de clientes, (2) la propuesta de valor, (3) los canales a través de los cuales llegamos al cliente, (4) la relación que mantendrá la empresa con sus clientes, (5) la fuente de ingresos, (6) los recursos clave, (7) las actividades clave, (8) las alianzas y (9) la estructura de costes.

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).

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 sustitutos, 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 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 utilizará la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para identificar las áreas de mejora de este modelo de negocio (Santos, 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. Estas encuestas se llevarán a cabo 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 y poder identificar a nuestro público objetivo. Para ello se utilizará la herramienta de *Buyer Persona* que nos permitirá crear un perfil detallado de nuestros clientes, basado en datos reales, para poder alinear nuestras estrategias de marketing y conectar mejor con nuestro público objetivo (Pursell, 2015/2024). Se establecerán las estrategias de marketing a seguir con la herramienta de las 7 P's (Gómez, 2023) y los indicadores clave de desempeño, en adelante KPIs por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators), que se utilizarán para analizar el rendimiento de estas estrategias.

Por otro lado, se diseñará un plan de operaciones que nos permitirá concretar el diseño de la red social a través de la herramienta Canva, 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 un análisis de las competencias necesarias 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. Además, se determinarán métricas de desempeño claves para evaluar la gestión de recursos humanos. 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.

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 5 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.

2. EL SECTOR DE FITNESS

2.1. Definición del sector y su situación actual

La Real Academia Española (RAE) aún no ha aceptado oficialmente la palabra *fitness* como entrada en su diccionario, pero podemos describir el concepto como una combinación de la práctica de ejercicio y la actividad física. Según la RAE, práctica se define como el “ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas” (Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., RAE, n.d.). Por otro lado, *ejercicio* se describe como el “conjunto de movimientos corporales que se realizan para mantener o mejorar la forma física” (Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., RAE, n.d.). Al unir ambas definiciones, podemos establecer que la práctica de ejercicio se refiere al ejercicio regular de actividades físicas destinadas a mantener o mejorar la condición física.

Adicionalmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la *actividad física* como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que requiere gasto de energía” (OMS, n.d.).

A partir de estas definiciones, podemos definir el término *fitness* como el conjunto de prácticas y actividades físicas realizadas de manera regular con el propósito de mejorar o mantener la condición física y el bienestar general. Asimismo, también se puede entender como un estilo de vida orientado a la salud, con el objetivo de alcanzar un estado óptimo de forma física y bienestar general.

El sector del fitness abarca una amplia gama de actividades y productos, desde gimnasios y centros de fitness hasta aplicaciones digitales, tecnología deportiva, eventos, y equipamiento especializado. Esta industria ha experimentado un crecimiento notable en las últimas décadas, impulsada por el interés creciente de la sociedad en el bienestar físico y mental. Este cambio ha llevado al sector a evolucionar de un mercado nicho a uno masivo, consolidándose como uno de los pilares de la sociedad (Correa, 2024).

En 2019, la industria del fitness alcanzó un valor global de 159,10 mil millones de euros, pero sufrió una caída del 32,45% en 2020 debido a los efectos de la pandemia de COVID-19. A pesar de este retroceso, el sector ha mostrado una rápida recuperación y se espera que crezca hasta los 434,74 mil millones de euros en 2028, lo que representa un incremento del 171,75% respecto a los niveles previos a la pandemia (Rizzo, 2023b) como se muestra en la figura 1.

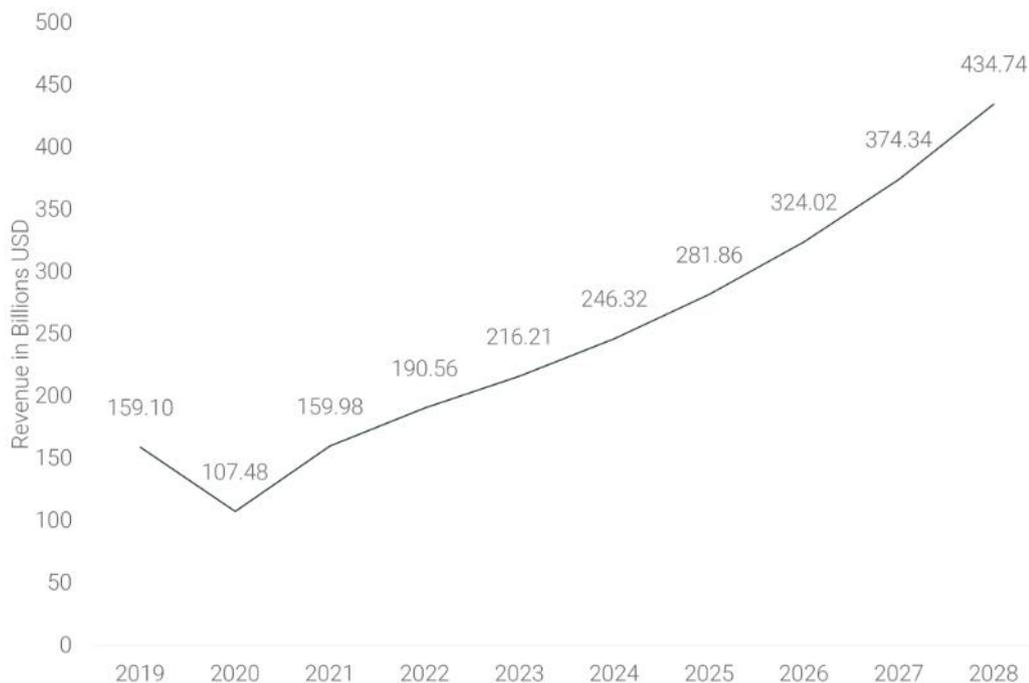


Figura 1: Ingresos de la industria del fitness. Fuente: Rizzo (2023b).

En Europa, la tendencia de crecimiento es igualmente evidente, Según el informe “European Health and Fitness Market 2024”, los ingresos totales del sector aumentaron un 14% en 2023, superando incluso los niveles récord alcanzados en 2019. Además, la tasa de penetración global de la afiliación a gimnasios se situó en un 8,4% de la población total en 2023, un aumento del 0,5% respecto al año anterior. Estos datos demuestran de nuevo el gran crecimiento que está experimentando este sector (Marica, 2024).

España no es una excepción. De acuerdo con Novoa (2023), “el sector del fitness vive su momento de mayor optimismo tras los problemas provocados por el COVID-19 y la guerra de Ucrania”. En este informe basado en encuestas realizadas a directivos de la industria, se destaca que el 90% de los líderes del sector anticipan un aumento en la afluencia a los gimnasios a medio plazo, y el 87% de los empresarios prevé una evolución “buena o muy buena” de sus negocios. Más del 40% de las empresas ya han recuperado los niveles de facturación previos a la pandemia, mostrando una recuperación progresiva y sostenida.

Otro factor clave en el auge del sector del fitness es el impacto de las redes sociales. Estas plataformas, especialmente Instagram, YouTube y TikTok, han transformado la forma en que las personas se relacionan con la actividad física. Según Štajer et al. (2022), las redes sociales han promovido hábitos saludables mediante la difusión de contenido relacionado con rutinas de ejercicio, consejos de nutrición y estilos de vida activos. *Influencers* y creadores de contenido han logrado conectar con millones de personas, motivándolas a adoptar hábitos más saludables.

Además, las redes sociales han introducido nuevas formas de interactuar con la actividad física, como clases de ejercicio en línea, desafíos virales y juegos relacionados con el fitness. Esto no solo motiva a las personas, especialmente a los jóvenes, a participar, sino que también refuerza la adherencia al ejercicio al combinar entretenimiento con la actividad física. No obstante, Štajer et al. (2022) advierten que, aunque este contenido puede inspirar cambios positivos, también se han reportado efectos negativos, como la insatisfacción corporal y desórdenes alimenticios en algunos usuarios.

2.2. Novedades y tendencias de los próximos años

Como hemos podido comprobar, el sector del fitness se encuentra en constante crecimiento, impulsado por los cambios en los hábitos de consumo y un interés creciente por el bienestar físico y mental. Asimismo, también se ha visto afectado de forma positiva por los avances tecnológicos. Según el estudio realizado por A'Naja et al. (2024), una de las tendencias más relevantes en los próximos años será el auge de las tecnologías portátiles (*wearables*) orientadas al deporte como se muestra en la Tabla 1. Estas tecnologías, que han liderado las tendencias del sector desde 2016, incluyen diferentes tipos de dispositivos conectados a sus dispositivos móviles que proporcionan información en tiempo real sobre métricas como ritmo cardíaco, pasos diarios o calidad del sueño entre otras. Este tipo de dispositivos, como el Apple Watch, Garmin o Whoop, se han popularizado debido a su capacidad para personalizar la actividad física diaria de los usuarios y promover un enfoque más consciente y orientado a objetivos individuales (Vioreanu, 2024).

Rank	Trend	Trend Category
1	Wearable Technology	Digital Technology
2	Worksite Health Promotion	Exercise Setting
3	Fitness Programs for Older Adults	Special Populations
4	Exercise for Weight Loss	Programming
5	Reimbursement for Qualified Exercise Professionals	Fitness Business Model
6	Employing Certified Exercise Professionals	Fitness Business Model
7	Mobile Exercise Apps	Digital Technology
8	Exercise for Mental Health	Programming
9	Youth Athletic Development	Special Populations
10	Personal Training	Programming
11	Lifestyle Medicine	Medical Fitness
12	Outdoor Fitness Activities	Programming
13	Health/Wellness Coaching	Programming
14	Functional Fitness Training	Training Modality
15	Yoga	Training Modality
16	Exercise is Medicine	Medical Fitness
17	Traditional Strength Training	Training Modality
18	Data-Driven Training Technology	Digital Technology
19	Online Personal Training	Exercise Setting
20	High-Intensity Interval Training (HIIT)	Training Modality

Tabla 1: Las 20 tendencias más importantes en el sector del fitness para 2024.

Fuente: A'Naja et al. (2024).

Otra tendencia clave mencionada por A'Naja et al. (2024) es el uso de aplicaciones móviles en el ámbito del fitness. Esta tendencia ha ido en aumento desde su primera aparición entre las mejores tendencias del sector en 2016. Este tipo de aplicaciones han irrumpido en el mercado con muchas opciones únicas y han demostrado su eficacia a la hora de aumentar la actividad física de los usuarios. Además, suelen integrar dos componentes clave de la teoría del cambio de conducta sanitaria: apoyo social y desarrollo de habilidades conductuales (A'Naja et al., 2024).

Una tendencia emergente destacada en 2024 es el uso de tecnologías de entrenamiento basadas en datos. Estas plataformas proporcionan información en tiempo real, lo que permite a los usuarios monitorear la intensidad de sus entrenamientos entre sesiones (A'Naja et al., 2024). Además, el sector está explorando aplicaciones más avanzadas de inteligencia artificial (IA) y el uso de modelos de machine learning, como Fitbod o Apitv Coach, que ofrecen recomendaciones personalizadas más efectivas que los planes de entrenamiento genéricos. Estas innovaciones permiten ajustar los entrenamientos en función de las necesidades y objetivos específicos de cada usuario, mejorando la constancia y los resultados (Vioreanu, 2024).

Finalmente, cabe mencionar las modalidades de entrenamiento más populares dentro del sector. Entre ellas se encuentran los entrenamientos funcionales, las sesiones interválicas de alta intensidad (HIIT), el yoga y las actividades al aire libre, que han ganado terreno en los últimos años. La modalidad de entrenamiento de fuerza tradicional sigue teniendo importancia, pero su popularidad ha ido decayendo estos últimos años (A'Naja et al., 2024). Sin embargo, en España, esta tendencia ocupa una posición relevante dentro del sector, apareciendo entre las primeras posiciones de las tendencias más destacadas de manera consistente, según la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness para 2024 (Veiga et al., 2024). Este tipo de entrenamiento, centrado en el uso de pesos libres como mancuernas, barras y *kettlebells*, sigue siendo valorado por su capacidad para mejorar la fuerza muscular y la hipertrofia mediante la manipulación de variables como repeticiones, series y carga (Veiga et al., 2024).

2.3. El uso de aplicaciones para hacer deporte

La digitalización empresarial se ha convertido en una corriente que ha impactado a todos los sectores, incluyendo el del fitness. La digitalización no es solo la implementación de software administrativos sino, también, automatizar algunas acciones y dar a los usuarios más control sobre su actividad. Un recurso para realizar estas actividades es a través de aplicaciones móviles (Popescu et al., 2024).

El sector de las aplicaciones de fitness ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, consolidándose como una de las categorías más dinámicas dentro del mercado de la salud digital. En 2024, se proyectan ingresos globales de 6.860 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 7,96% que llevará al sector a alcanzar un volumen de 10.060 millones de dólares en 2029. En términos de penetración, se espera que los usuarios de aplicaciones de fitness pasen del 11,63% en 2024 al 13,21% en 2029 (Statista, 2024).

Las aplicaciones de fitness han evolucionado rápidamente en una década, pasando de ser herramientas simples para corredores a plataformas integrales que combinan planes de entrenamiento, nutrición, mindfulness y monitorización de la salud (Popescu et al., 2024). Estas aplicaciones no solo ofrecen conveniencia, sino también personalización, motivación social y sistemas basados en puntos y recompensas, lo que las convierte en un recurso clave para promover hábitos saludables. Además, la integración con dispositivos *wearables* como relojes inteligentes ha ampliado su alcance, permitiendo una monitorización en tiempo real y la sincronización de datos (Oba et al., 2023).

Un estudio realizado por Airship (2023) reveló que el 81% de los consumidores en Estados Unidos, Reino Unido y Francia planeaban utilizar aplicaciones en sus smartphones o dispositivos *wearable* para mejorar su salud y bienestar. En la Figura 2 podemos ver que las principales formas en que los usuarios planeaban hacerlo incluían conectarse más con amigos y familiares (27%), realizar ejercicio físico (26%) y mejorar el sueño (17%).

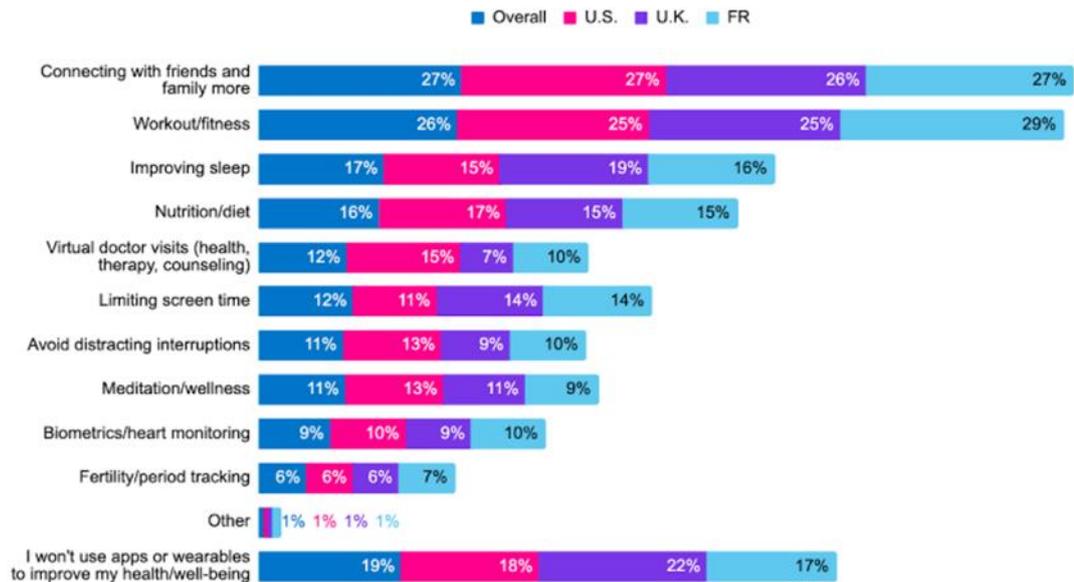


Figura 2: Como las personas utilizarán las aplicaciones para mejorar su salud y su bienestar en 2023. Fuente: Airship (2023).

Por otro lado, el mercado europeo de aplicaciones de fitness refleja un crecimiento sostenido, impulsado inicialmente por la pandemia de COVID-19. En 2022, las descargas de estas aplicaciones en Europa alcanzaron los 232 millones, un 16% más que en 2020, a pesar de una ligera desaceleración respecto a los picos registrados durante los confinamientos. Sin embargo, las aplicaciones de fitness continúan siendo la subcategoría más sólida del mercado, con un aumento del 12% en ingresos año tras año en 2022 (Sensor Tower Inc., 2023).

Entre las aplicaciones más destacadas se encuentran *Strava*, que domina el segmento de ciclismo y running, y *MyFitnessPal*, reconocida por su capacidad para rastrear hábitos alimenticios y actividad física. Estas aplicaciones, junto con otras como *Fitbit*, representaron más de un tercio de los ingresos de la categoría en Europa en 2022 (Sensor Tower Inc., 2023).

De todas las funciones que ofrecen este tipo de dispositivos, las preferidas por los usuarios son el monitoreo de métricas (pasos, ritmo cardíaco, calorías quemadas) y la posibilidad de establecer objetivos personalizados. Estas características no solo aumentan la constancia en la práctica de actividades físicas, sino que también fomentan un enfoque más consciente hacia el bienestar (Sensor Tower Inc., 2023).

Además, la integración de tecnologías como la IA ha permitido a las aplicaciones ofrecer recomendaciones cada vez más específicas. Por ejemplo, plataformas como *Fitbod* ajustan automáticamente los planes de entrenamiento en función del progreso del usuario, optimizando la experiencia. Esto, combinado con los dispositivos *weareables*, está transformando la interacción de los usuarios con estas herramientas (Oba et al., 2023).

A pesar de su éxito, el sector enfrenta desafíos significativos. Uno de ellos es la saturación de mercado, que dificulta a las aplicaciones más nuevas destacarse frente a competidores establecidos. En la Figura 3 podemos ver cómo ha ido aumentando el ingreso neto mensual que las marcas necesitan para convertirse en la mejor aplicación del sector. Además, problemas como los costes elevados de suscripción, contenido limitado en versiones gratuitas y la falta de supervisión directa pueden afectar negativamente la experiencia del usuario (Popescu et al., 2024).

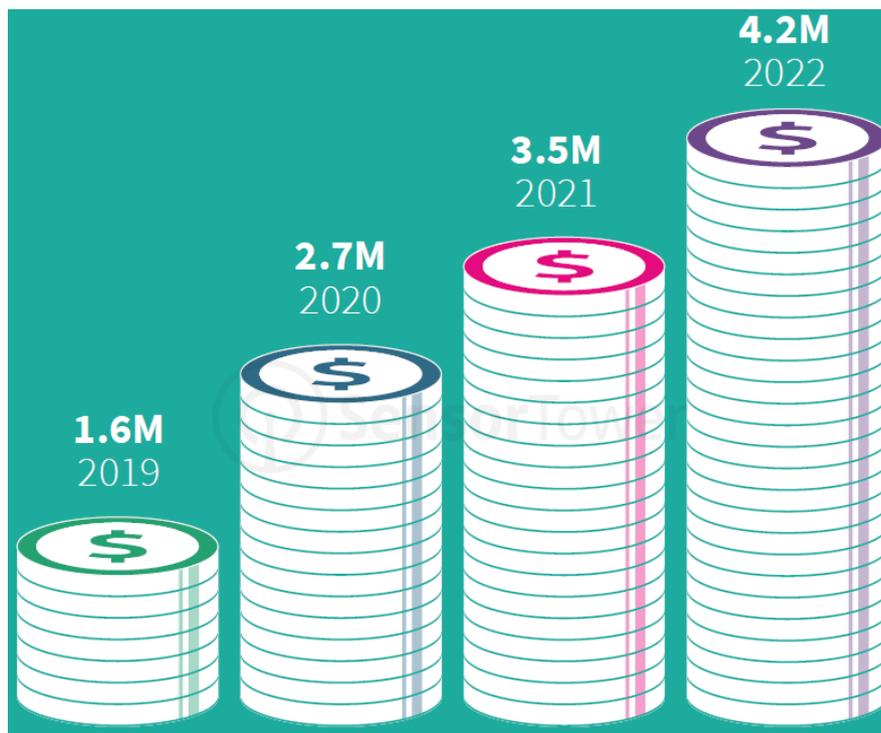


Figura 3: Promedio de ingresos brutos mensuales de la aplicación de salud y forma física número uno en Europa. Fuente: Sensor Tower Inc. (2023).

2.4. Impacto social y emocional de compartir actividades físicas en redes sociales

Previamente en este trabajo hemos visto que una de las herramientas que ha ayudado a impulsar este sector son las redes sociales. Estas plataformas no solo han transformado cómo las personas se relacionan con la actividad física, sino que también han facilitado la creación de comunidades en torno al bienestar físico y emocional. Las redes sociales permiten a los usuarios compartir logros, registrar sus actividades y brindar apoyo mutuo, generando una motivación colectiva que fomenta hábitos saludables (Berg et al., 2018).

Un ejemplo claro de este impacto son los fitness challenges, iniciativas populares en plataformas como Instagram y TikTok que motivan a los usuarios a completar actividades físicas específicas durante un período determinado. Estos desafíos han demostrado ser eficaces para aumentar el compromiso a hacer ejercicio, mejorar el rendimiento físico e incrementar la motivación, además de proporcionar un sentido de pertenencia y comunidad entre los participantes. No obstante, también plantean riesgos como lesiones o una posible obsesión con la apariencia física (Schlegel et al., 2021).

Asimismo, los influencers de fitness en redes sociales desempeñan un papel clave como motivadores y comunicadores de salud. Su capacidad para influir en los comportamientos de sus seguidores depende de factores como su confianza percibida, experiencia y personalidad cautivadora. Estudios han demostrado que estos atributos potencian la intención de los usuarios de seguir rutinas de ejercicio propuestas y fortalecen el impacto positivo en su bienestar físico y emocional (Durau et al., 2022).

Además, el acto de compartir actividades físicas y recibir retroalimentación positiva, como comentarios o “me gusta”, refuerza la confianza en uno mismo y promueve la continuidad de la actividad física. Según estudios, este apoyo facilitado por las redes sociales puede superar a las interacciones convencionales al adaptarse mejor a las rutinas modernas y facilitar conexiones mundiales. Plataformas como Strava o RunKeeper han capitalizado esta dinámica al ofrecer espacios específicos para compartir logros y conectarse con otros con intereses similares (Berg et al., 2018).

3. MODELO DE NEGOCIO DE FITNETWORK

3.1. Idea de negocio

La idea de negocio, o propuesta de valor que se desarrollará en este trabajo, surge del creciente impacto de las redes sociales en el sector del *fitness*. FitNetwork es una plataforma que permitirá a los usuarios detallar sus entrenamientos, celebrar sus logros y conectarse con amigos y conocidos apasionados por el fitness. Aprovechamos el auge de las redes sociales para crear un espacio exclusivo para este sector, potenciando la interacción y el compromiso de los usuarios.

Además, ofrecerá herramientas avanzadas para monitorizar el progreso tanto en el gimnasio como en cualquier otro entorno, a través de dispositivos *wearables* que ya hemos visto que lideran las tendencias del mercado. La plataforma fomentará la motivación a través de desafíos y competiciones amistosas, creando un ambiente de apoyo y superación. Asimismo, incluirá promociones y regalos como incentivos adicionales, fortaleciendo el compromiso de los usuarios tanto con la práctica deportiva como con el uso de la plataforma.

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 IA que analizará los datos que haya recogido de los entrenamientos del usuario provenientes de cualquier dispositivo que monitoree su actividad. Así, FitNetwork se alineará con las tendencias emergentes de entrenamientos basados en datos y el uso de IA, ofreciendo una experiencia única que ya se está empezando a implementar en algunas plataformas del mercado.

3.2. Visión, Misión y Valores

En este apartado, se establecerán la visión, misión y los valores de FitNetwork que nos permitan establecer el punto de partida hacia dónde vamos y cuál es nuestro objetivo.

La visión de FitNetwork es “Ser la plataforma líder global para entusiastas del fitness, redefiniendo la forma en que las personas se relacionan con la actividad física, sus metas y su comunidad, integrando nuevas tecnologías y motivación social”.

La misión de FitNetwork es transformar la experiencia del *fitness* ofreciendo una red social que facilita la conexión y el compromiso de las personas apasionadas por un estilo de vida activo. A través de herramientas avanzadas de monitorización, motivación social y la creación de una comunidad, FitNetwork promueve hábitos saludables y fomenta el apoyo mutuo para alcanzar metas personales, asegurando que todos los usuarios independientemente de su nivel de experiencia encuentren su lugar y valor en la plataforma.

En la Figura 4 podemos ver los valores de FitNetwork.



Figura 4: Valores de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.

- **Orientación al cliente:** los clientes son el principal activo de nuestra marca, y por ello, convertirlos en el centro de nuestras decisiones es una prioridad. Es fundamental adaptarnos a sus necesidades, prioridades y expectativas, lo que requiere un profundo conocimiento de nuestro público objetivo.
- **Transparencia:** entendemos la sensibilidad que implica el manejo y análisis de datos personales. Por ello, garantizamos la protección total de la información proporcionada por los usuarios, asegurando que será utilizada exclusivamente para optimizar su experiencia y los servicios ofrecidos en la plataforma. Además, todos los hallazgos relevantes derivados del análisis de estos datos serán comunicados de manera clara, promoviendo una relación basada en la confianza y la transparencia.
- **Innovación:** apostamos por las tecnologías más avanzadas y las últimas tendencias del mercado para desarrollar soluciones que respondan a las necesidades actuales de nuestros usuarios.
- **Inclusividad:** FitNetwork está diseñada para ser accesible y adaptable a todo tipo de usuarios, desde principiantes que inician su camino en el *fitness* hasta expertos que buscan herramientas avanzadas. Este enfoque asegura que todos encuentren su valor y puedan alcanzar sus objetivos, independientemente de su nivel de experiencia.
- **Salud y bienestar:** fomentamos hábitos saludables y apoyamos a nuestros usuarios en su camino hacia una mejora continua de su estilo de vida, ofreciendo herramientas y recursos que los impulsen a alcanzar su máximo potencial físico y mental.

3.3. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* está formado por 9 componentes que se pueden explicar atendiendo a la respuesta de cuatro bloques. El primer bloque responde a la pregunta: ¿A quiénes ofrecemos nuestro servicio? En otras palabras, describimos a nuestros clientes, cómo va a ser nuestra relación con los mismo y qué canales utilizaremos para llegar a ellos. En el segundo bloque, la pregunta a responder es ¿qué ofrecemos a nuestros clientes?, es decir, desarrollamos nuestra propuesta de valor. Asimismo, en el bloque tres, se describen las actividades,

recursos y alianzas que son claves para poder ofrecer nuestro servicio, es decir, ¿cómo se ofrece el servicio a nuestros clientes? Por último, en el cuarto bloque se responde a la pregunta de cuánto cuesta poner en marcha mi propuesta de valor y de dónde provienen las fuentes de ingresos.

3.3.1. Bloque I: ¿A quiénes ofrecemos nuestro servicio?

Aunque esta área será analizada en mayor detalle en el Plan de Marketing, descrito más adelante, podemos identificar diferentes **segmentos de clientes** a los que este modelo de negocio está dirigido. Entre los principales se encuentran los (1) **usuarios individuales interesados en el *fitness***, desde principiantes hasta personas con experiencia avanzada. Este grupo contribuye el público objetivo principal, ya que representa el mayor número de potenciales usuarios de la plataforma. Otro segmento relevante son los (2) **entrenadores personales**, quienes pueden aprovechar la plataforma para compartir rutinas con sus clientes actuales e incluso captar nuevos clientes interesados en sus servicios. Además, los (3) **profesionales del *fitness*** también se benefician de esta herramienta, ya que, al compartir sus entrenamientos, otros usuarios pueden replicarlos, lo que a su vez les permite aumentar su visibilidad y atraer más seguidores.

La **relación con los clientes** estará enfocada tanto en la captación como en la retención de usuarios. Para atraer nuevos clientes, se ofrecerá una **prueba gratuita** de un mes durante la cual podrán explorar todas las herramientas y funcionalidades de la plataforma sin restricciones. Este período de prueba permitirá la probabilidad de que decidan suscribirse mediante una mensualidad o anualidad una vez finalizada la etapa gratuita. Por otro lado, para fomentar la retención de clientes, se trabajará en **personalizar todas nuestras acciones** hacia nuestro cliente para mantener una relación cercana. Esto se hará a través del uso de análisis de datos que nos permitan anticiparnos a los deseos de los mismos. Además, a través de **la creación de una comunidad dentro de la propia plataforma** que permitirá el intercambio de rutinas y objetivos. El **uso de redes sociales** también será un elemento clave en nuestra estrategia de comunicación. Este enfoque busca crear una comunidad sólida y activa en la que los usuarios se sientan cómodos y motivados para continuar sus entrenamientos, reforzando su

vínculo con el servicio y aumentando su lealtad hacia la marca.

Finalmente, para comunicar y llevar nuestra propuesta de valor a los clientes, se empelarán diversos **canales** estratégicos. Entre ellos destacan **las redes sociales** tales como Instagram y TikTok, un **sitio web propio**, la **plataforma**, **alianzas con gimnasios y marcas deportivas**, así como la organización y patrocinio de **eventos fitness y competiciones**. Cada uno de estos canales jugará un papel clave en alcanzar y conectar con los distintos segmentos de nuestro público objetivo. No obstante, el principal canal de comunicación será la propia plataforma, que no solo servirá como medio para ofrecer los servicios, sino también como un espacio para interactuar directamente con los usuarios y fortalecer su compromiso con la marca.

3.3.2. Bloque II: ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?

Nuestra **propuesta de valor** se basa en una ventaja competitiva clave: una plataforma diseñada para entusiastas del *fitness*, que combina las funcionalidades propias de las redes sociales con herramientas avanzadas de monitorización y motivación. Este enfoque permite a los usuarios no solo conectar socialmente con amigos y otros apasionados del *fitness*, sino también acceder a funcionalidades personalizadas basadas en IA, disponibles mediante una suscripción mensual o anual. En otras palabras, nuestra propuesta de valor se basa en:

- **Personalización basada en IA:** la plataforma adapta rutinas, planes de entrenamiento y recomendaciones de acuerdo con las metas y el progreso individual de cada usuario, asegurando que cada experiencia sea única y efectiva.
- **Comunidad y conexión:** creamos un espacio interactivo donde los usuarios puede compartir logros, retos y consejos con una comunidad global de entusiastas del fitness. Entrenadores personales y profesionales también pueden interactuar con sus clientes, atraer nuevos seguidores y generar visibilidad.

- **Gamificación y Recompensas:** donde los usuarios podrán ganar recompensas, como descuentos en marcas deportivas, de nutrición o experiencias deportivas.
- **Accesibilidad y Usabilidad:** una plataforma intuitiva y accesible para todo tipo de usuarios, desde principiantes hasta profesionales del *fitness*, que elimina barreras tecnológicas y facilita el acceso a herramientas de monitoreo, entrenamiento y socialización en un solo lugar.
- **Colaboraciones estratégicas:** ofrecemos contenido exclusivo a través de alianzas con marcas deportivas, nutricionales y gimnasios, enriqueciendo la experiencia del usuario y destacando nuestra plataforma como una referencia en el sector *fitness*.

En resumen, nuestra propuesta de valor se centra en ofrecer una experiencia integral para los entusiastas del fitness, combinando personalización basada en IA, una comunidad global interactiva, elementos de gamificación, y una plataforma accesible y fácil de usar. Además, potenciamos la experiencia del usuario mediante colaboraciones estratégicas con marcas líderes en el sector, asegurando una oferta única que conecta lo mejor del fitness, la tecnología y la socialización en un solo lugar.

3.3.3. Bloque III: ¿Cómo se ofrece el servicio a nuestros clientes?

Esta sección se centra en detallar cómo se desarrollará la plataforma, identificando las actividades, recursos y socios clave necesarios para implementar la propuesta de valor de manera efectiva.

En FitNetwork, las **actividades** incluyen, en primer lugar y como prioridad, el **desarrollo y mantenimiento de la plataforma**. Esto abarca la integración de dispositivos *wearables*, el análisis y la personalización mediante IA – uno de los elementos que nos diferencia en el mercado – y la gestión y actualización constante del contenido. Adicionalmente, resulta esencial **diseñar y ejecutar campañas de comunicación** para dar a conocer la plataforma, utilizando estrategias de marketing online y offline, así como **fomentar una**

comunidad activa que impulse la fidelización de los usuarios.

Para poder llevar a cabo estas actividades clave necesitamos ciertos **recursos clave**. Entre ellos destacan la tecnología necesaria para el desarrollo de la plataforma, la integración de *wearables* y el diseño de algoritmos basados en IA. También son imprescindibles bases de datos robustas para almacenar y analizar los datos de los usuarios, los cuáles serán utilizados en los algoritmos para ofrecer una experiencia personalizada. Otros recursos clave incluyen alianzas estratégicas con marcas deportivas, fabricantes de *wearables* y gimnasios, además del equipo humano que hará posible estas operaciones y el capital obtenido de la financiación.

En cuanto a los **socios clave**, son esenciales los fabricantes de *wearables* como Fitbit o Garmin, junto con gimnasios y centros deportivos, entrenadores personales e *influencers* que puedan promover y dar visibilidad a la plataforma. Asimismo, los inversores interesados en tecnología y bienestar también desempeñarán un papel crucial, ya que su apoyo financiero será fundamental para el desarrollo y expansión del proyecto. Asimismo, se podrán considerar socios clave Apple y Android para la descarga de la App y una entidad bancaria o plataforma de pago como, por ejemplo, Redsys, para la gestión de los pagos.

3.3.4. Bloque IV: ¿Cuánto?

Finalmente, es fundamental detallar los costes asociados con la implementación de nuestra propuesta de valor y las fuentes de ingresos que garantizarán la viabilidad financiera del negocio.

La **estructura de costes** incluirá tanto costes fijos como variables, además de costes directos e indirectos. Los principales gastos estarán relacionados con el desarrollo y mantenimiento tecnológico de la plataforma. También se incluirán los costes asociados al plan de marketing, los salarios del equipo, y otros gastos adicionales, como las recompensas ofrecidas a los usuarios. Un desglose más detallado de estos costes se presentará en el Plan Financiero.

Por otro lado, las **fuentes de ingresos** procederán principalmente de las suscripciones *premium*, dirigidas a usuarios interesados en aprovechar las

herramientas de IA para monitorizar sus entrenamientos y optimizar su rendimiento físico. Además, se generarán ingresos mediante colaboraciones con gimnasios y eventos deportivos, así como marcas deportivas, gimnasios y fabricantes de *wearables* que deseen utilizar la plataforma como un canal publicitario estratégico.

La Figura 5 refleja un resumen de lo expuesto anteriormente:

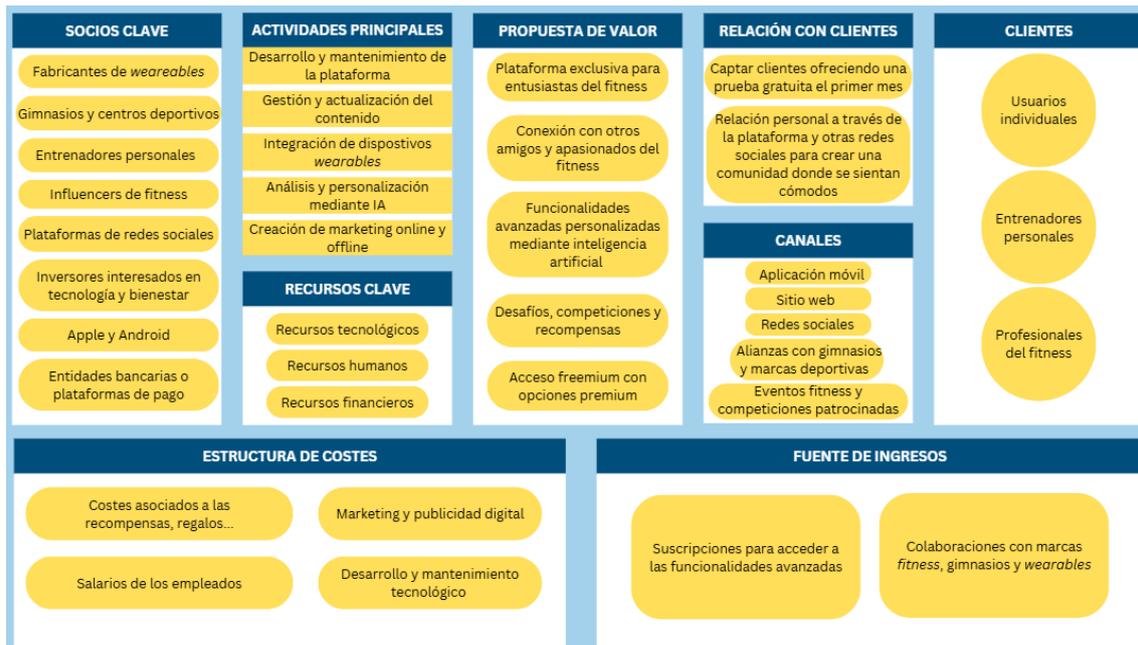


Figura 5: *Business Model Canvas* de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado realizaremos un análisis del entorno que nos permitirá identificar las condiciones internas y externas que afectan a la organización. En primer lugar, se hará un análisis interno utilizando la matriz de evaluación de factores internos (EFI). A continuación, se hará un análisis externo donde se analizará tanto el entorno general, utilizando la herramienta PESTEL, como específico con las cinco fuerzas de Porter. A modo de conclusión de este apartado, se desarrollará una matriz DAFO y un análisis CAME.

4.1. Análisis externo

4.1.1. Análisis entorno general: Análisis PESTEL

Con el análisis del entorno desde el punto de vista genérico, queremos analizar el macroentorno donde se encuentra nuestro modelo de negocio. Como se ha mencionado anteriormente, para ello utilizaremos la herramienta de PESTEL. Esta es una herramienta estratégica que analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan afectar a nuestro modelo de negocio para, así, comprender el entorno y tomar decisiones basadas en este análisis.

FACTORES POLÍTICOS

Con respecto a los factores políticos que podrían afectar a FitNetwork, uno de ellos podría ser las **iniciativas gubernamentales** y programas que se quieren llevar a cabo para fomentar el deporte. Este cambio en el gobierno puede influir significativamente en el éxito de la plataforma, ya que la promoción de hábitos saludables y la práctica deportiva podría traducirse en **mayores incentivos y oportunidades** para empresas tecnológicas que desarrollen herramientas destinadas a mejorar la salud pública a través del deporte.

Por ejemplo, un informe de la OMS sobre el fortalecimiento de la salud y el bienestar a través de eventos deportivos resalta que, estos eventos y las tecnologías digitales tienen el potencial de mejorar los resultados en cuanto a la salud de la población. Destaca que los gobiernos pueden fomentar el uso de plataformas innovadoras, promoviendo actividad física y el bienestar a través de tecnologías digitales. Además, se señala la importancia de las colaboraciones público-privadas para impulsar proyectos que integren salud, deporte y tecnología (Organización Mundial de la Salud, 2024).

En línea con esta idea, el Gobierno de España está llevando a cabo un plan de fomento del sector del deporte. En este plan, subrayan la relevancia de **modernizar las infraestructuras** deportivas y fomentar la **digitalización** en el sector, proponiendo incentivos para iniciativas que impulsen el acceso al deporte y la práctica física. Este plan enfatiza el papel estratégico de la tecnología en la

mejora de la experiencia deportiva y en la promoción de estilos de vida activos. FitNetwork podría beneficiarse de estas políticas al presentarse como una solución tecnológica alineada con estas prioridades gubernamentales (Gobierno de España, 2023).

FACTORES ECÓNOMICOS

En cuanto a los factores económicos, estos tienen un impacto muy importante en el negocio de FitNetwork ya que influyen de forma directa en la capacidad para generar ingresos sostenibles a través de suscripciones y servicios, afectando a su rentabilidad. En España, el sector del *fitness* muestra un crecimiento constante que se puede observar tanto en el porcentaje de penetración de usuarios que ha subido desde un 11,3% a finales del año 2022, hasta el 11,9% a finales del año 2023; como en los datos de facturación que fueron un 8,7% más en 2023 que en 2022 (Valcarce & García Ortega, 2024). Sin embargo, este sector se enfrenta a desafíos como la inflación, la presión sobre el poder adquisitivo de los consumidores y los elevados costes operativos, que pueden impactar en la viabilidad de nuevas plataformas digitales. Es por ello que podemos considerar que las principales amenazas económicas para esta idea de negocio son:

- **Posible contracción en el gasto de los usuarios en servicios opcionales:** durante los últimos años, el aumento de los precios ha sido considerable, impulsado por factores como conflictos internacionales y la pandemia del COVID-19. Aunque esta tendencia inflacionaria ha disminuido ligeramente, los precios continúan al alza. Según Delle Femmine (2024), la variación del índice de precios al consumo (IPC) aumento cuatro décimas en diciembre de 2024 con respecto a noviembre, situándose en un 2,8%. En la figura 6 se puede observar la evolución del IPC en los últimos años. Este aumento de los precios provoca cambios significativos en los hábitos de compra de los consumidores. En una encuesta elaborada por PwC revela que el 51% de los entrevistados están muy preocupados “por el contexto económico actual y su impacto en el coste de la vida y en sus finanzas domésticas” (Natera, 2024). En el caso de España, esta preocupación es aún mayor, alcanzando al 65% de los encuestados, este panorama económico podría afectar directamente a la rentabilidad de

FitNetwork. Ante la presión económica, es probable que muchos usuarios prioricen otros gastos y opten por no suscribirse a los recursos premium de la plataforma, lo que podría impactar negativamente en los ingresos proyectados.

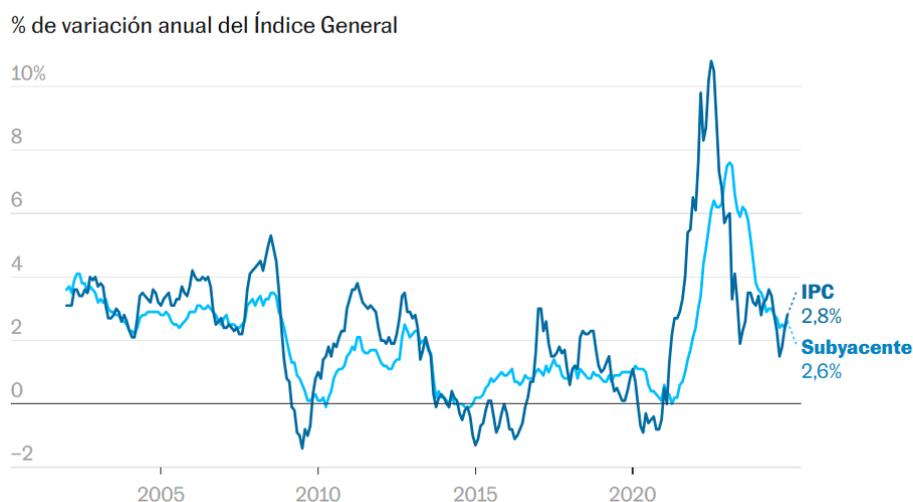


Figura 6: Evolución del IPC. Fuente: INE, citado en El País.

- **Incertidumbre en los mercados:** la incertidumbre en los mercados financieros, impulsada por la elevada deuda global y la volatilidad de los activos, representa una amenaza económica para FitNetwork al dificultar la estabilidad en el consumo y la inversión. De acuerdo con el Informe sobre la estabilidad financiera mundial, factores como el aumento de la deuda privada y pública, el uso de apalancamiento por instituciones financieras no bancarias, y la desconexión entre incertidumbre y volatilidad del mercado plantean riesgos para la estabilidad financiera a largo plazo (Fondo Monetario Internacional, 2024). Asimismo, un incremento en la incertidumbre económica global puede deteriorar el crecimiento del PIB, los precios de los activos y el crédito bancario. Por otro lado, la IA está ganando terreno en la gestión de activos y actividades de mercado, lo que podría generar eficiencias, pero también aumentar la fragilidad financiera debido a riesgos como volatilidad, opacidad y dependencias tecnológicas (Fondo Monetario Internacional, 2024).

- **Aumento de los costes asociados a la tecnología:** la tecnología se está convirtiendo en una herramienta esencial para las empresas. Este auge supone un aumento de la demanda de la instalación de estas tecnologías. Las grandes empresas tecnológicas han aumentado significativamente sus gastos para poder expandir la infraestructura de la IA. “En total, el gasto de capital de Amazon, Alphabet, Microsoft y Meta ascendió a US\$ 58,860 millones en el último trimestre, frente a los US\$ 36.950 millones del año anterior” (Revista E&N, 2024). Este aumento de los costes tecnológicos representa una amenaza para FitNetwork, ya que incrementa los gastos de desarrollo, mantenimiento y actualización, reduciendo los márgenes de beneficio y dificultando la sostenibilidad del modelo *freemium* en un mercado tan competitivo.

FACTORES SOCIALES

La sociedad de hoy en día está constantemente cambiando, con ello sus hábitos de consumo y sus preocupaciones. Por lo tanto, es importante analizar si estos cambios harán que nuestro producto sea altamente demandado por los consumidores o puede que no les resulte interesante. Algunas oportunidades en este ámbito pueden ser:

- **Creciente interés por el *fitness* y el bienestar:** debido a las circunstancias que han tomado lugar en los últimos años debido a la pandemia del COVID-19, el interés por la salud y el bienestar ha ido en aumento. Este interés se ha traducido en un aumento del valor de la industria mundial del bienestar en más de un 64% desde 2013, en un total de 5,6 billones de dólares. (Smith, 2023). Asimismo, también se ha visto un aumento en la popularidad de los gimnasios que experimentó un crecimiento en 2023 de la asistencia del 16,5% de la población, cuatro puntos porcentuales más que en 2022 (Correa, 2024), y un aumento en el número de licencias concedidas para locales con funcionalidades similares a los gimnasios (Lozano & Morollón, 2024). Este aumento del interés por la salud y el bienestar ofrece a esta idea de negocio una oportunidad, ya que está alienado con las preferencias de los consumidores en un mercado cada vez más enfocado en estilos de vida saludables.

- Aumento del uso de las redes sociales:** con este auge de las tecnologías, también hemos podido ver un aumento del uso de las redes sociales. En todo el mundo hay 5.037 millones de usuarios, lo que supone un 62,3% de la población. En España, este porcentaje aumenta a un 83,6% de la población total, lo que supone un total de 39,7 millones de usuarios. Como podemos ver en la Figura 7, en 2017 solo el 37 % de la población mundial utilizaba estas plataformas, pero este porcentaje ha aumentado hasta superar el 62% en el año 2024. El uso de las redes sociales varía, pero la mayoría de los usuarios utilizan estas plataformas para “mantener el contacto con amigos y familiares (49,5%), ocupar el tiempo libre (39,5%) o leer historias y noticias (34,2%)” (Forner, 2024). Este aumento del uso de las redes sociales supone una oportunidad para FitNetwork ya que, al funcionar como una red social específica para el fitness, puede aprovechar el hábito de los usuarios de compartir logros y conectar con otros. Esto no solo fomenta el engagement y la creación de comunidad, sino que también facilita estrategias de marketing viral y atracción de nuevos usuarios.

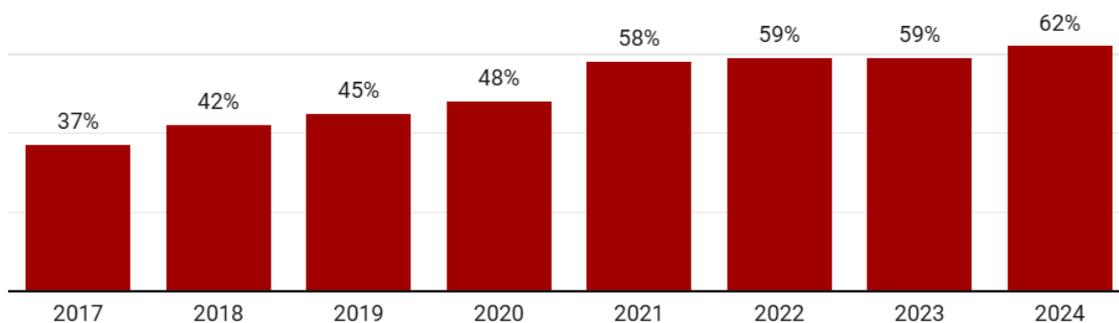


Figura 7: Evolución del porcentaje global de usuarios de redes sociales. Fuente: Forner, 2024.

Sin embargo, también podemos encontrar otras amenazas que pueden afectar de forma crucial a este modelo de negocio:

- Falta de tiempo:** un estudio llevado a cabo por la aplicación *Freeletics*, reveló que el “35% de los encuestados afirma que la falta de tiempo es la principal causa de abandono de una rutina saludable” (CMDsport, 2020). Esta falta de tiempo supone una amenaza para FitNetwork porque muchas personas, aunque interesadas en su salud y bienestar, pueden priorizar

otras responsabilidades y no dedicar tiempo suficiente al uso de plataformas digitales. Esto puede reducir la frecuencia de interacción de los usuarios con la plataforma y dificultar la conversión a servicios *premium*, afectando directamente a los ingresos y la fidelización de los usuarios.

- **Saturación del mercado:** el sector del fitness también se ha visto afectado por el auge de las nuevas tecnologías. En 2023, el mercado global de aplicaciones dedicadas al *fitness* alcanzó un valor de 8,01 mil millones de USD, y se proyecta que crezca hasta 25,8 mil millones para 2032 (Business Research Insights, 2024). Sin embargo, este sector es altamente competitivo, con una gran variedad de plataformas activas. Entre las principales destacan MyFitnessPal, con más de 200 millones de usuarios registrados, y Strava, que cuenta con más de 100 millones de atletas (Astute Analytica, 2024). La fuerte presencia de competidores consolidados representa un desafío para nuevas plataformas como FitNetwork, ya que dificulta la penetración en el mercado debido a su posicionamiento y base de usuarios leales. Por otro lado, este mercado en expansión ofrece oportunidades significativas, pero solo en el caso de que se logre una diferenciación efectiva, permitiendo captar un mayor número de usuarios.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Los factores tecnológicos desempeñan un papel crucial en esta idea de negocio, ya que constituyen la base del servicio que se busca ofrecer. Sin la tecnología, esta propuesta no sería viable. Por ello, resulta fundamental analizar las oportunidades y amenazas que podrán surgir en este ámbito, ya que determinarán en gran medida el éxito del proyecto. Los principales conceptos tecnológicos que debemos considerar son:

- **Avances en IA y *wearables*:** una de las características esenciales para la propuesta de valor de esta idea de negocio para diferenciarnos de nuestros competidores, es el uso de herramientas tan innovadoras como la IA y los dispositivos *wearables*. Por un lado, la IA sigue creciendo a ritmos abrumadores. Se espera que, en el 2025, esta herramienta tan innovadora

revolucione la ciencia. Algunos de los proyectos que se desarrollaran este año son mapas genéticos del cerebro humano, ciudades más verdes y limpias para todos o energía solar más precias con datos del espacio, entre otros (King, 2025). En cuanto a los dispositivos *wearable*, la IA ha mejorado la funcionalidad y el rendimiento de estos dispositivos ya que permite un análisis de datos más profundos y recomendaciones personalizadas. “En 2024 se estima que el mercado de estos dispositivos electrónicos tendrá un valor aproximado de 62.700 millones de dólares y las proyecciones sugiere un aumento a 138.500 millones de dólares para 2029” (Quezada, 2024). El crecimiento proyectado en ambos mercados asegura un entorno favorable para la adopción de estas herramientas innovadoras en los próximos años.

- **Mayor acceso a plataformas digitales:** dado que la aplicación comparte características similares con una red social, es fundamental que el acceso a la misma sea sencillo y accesible para todos los usuarios. Según el informe digital 2024, ha habido un aumento notable tanto en el número de personas que usan Internet (1,8%) como en el de usuarios de redes sociales (5,6%) desde el año 2023 al año 2024, como se puede observar en la figura 8 (Thompson, 2024). Este crecimiento en el uso de las redes sociales representa una oportunidad para la idea de negocio, alineándose con las tendencias actuales de la sociedad. No obstante, también podría verse como una amenaza debido al deterioro de la imagen pública de las redes sociales en los últimos años. El abuso de estas plataformas se ha relacionado con diversos efectos negativos, como “depresión, síndrome de déficit de atención con hiperactividad, insomnio, disminución de las horas de sueño, bajo rendimiento académico, repitencia y abandono escolar” (Arab & Díaz, 2015), entre otros. Estos riesgos son importantes de considerar, ya que reflejan las consecuencias negativas que las redes sociales pueden tener en la sociedad y podrán influir en los comportamientos de los usuarios de forma negativa, afectando al éxito de la idea de negocio.

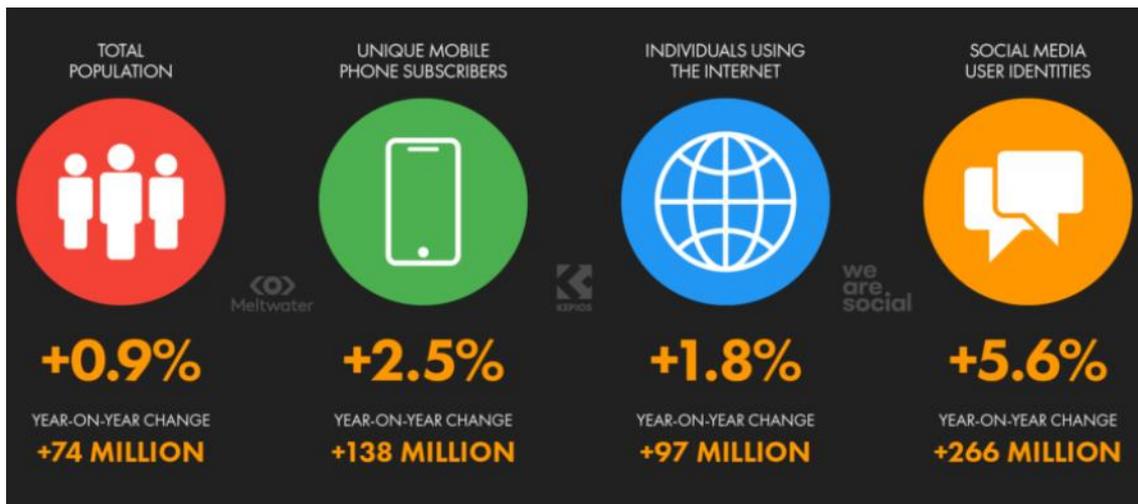


Figura 8: Crecimiento del acceso a plataformas digitales. Fuente: Thompson, 2024. Informe Digital 2024.

- Dependencia de la infraestructura tecnológica:** los fallos técnicos y el tiempo de inactividad que llevan asociados, son riesgos significativos para este modelo de negocio, ya que cualquier interrupción en el servicio puede afectar a la experiencia del usuario y dañar la reputación de la plataforma, además, la escalabilidad limitada de la infraestructura puede ser un desafío a medida que la empresa crece, ya que no contar con un sistema adecuado para manejar un mayor volumen de usuarios y datos podría generar lentitud o fallos en la plataforma. Por último, las vulnerabilidades de seguridad son una preocupación constante, ya que la falta de una infraestructura robusta puede exponer los datos personales de los usuarios a ciberataques, lo que pone en riesgo tanto la confianza del cliente como la integridad de la empresa.

FACTORES ECOLÓGICOS

En la sociedad actual, creciente preocupación por el medio ambiente ha llevado a un cambio significativo en las expectativas y comportamientos de los consumidores, quienes valoran cada vez más las prácticas sostenibles en los productos y servicios que eligen. Por ello, integrar factores ecológicos en cualquier modelo de negocio no solo es un compromiso ético, sino también una estrategia clave para mantenerse competitivo y relevante en el mercado. En este ámbito, encontramos una oportunidad clara al **promover un estilo de vida activo**

y sostenible. Nuestro objetivo es motivar a los usuarios a adoptar hábitos más saludables y activos, lo cual no requiere la construcción de gimnasios o edificios tradicionales, reduciendo así el impacto ambiental asociado a las infraestructuras tradicionales. Sin embargo, también identificamos una amenaza relacionada con el mantenimiento y desarrollo de los sistemas tecnológicos necesarios para personalizar las rutinas mediante IA. El uso de servidores, almacenamiento en la nube y dispositivos electrónicos conlleva una **huella ambiental** debido al consumo energético y los residuos electrónicos. “Cada vez que realizamos una búsqueda en Internet, liberamos 0,2 gramos de dióxido de carbono en la atmosfera” e, incluso, se estima que se destina un 7% del consumo total de energía mundial a mantener la red de las plataformas de redes sociales, desde los centros de datos que recopilan hasta los dispositivos de cada usuario. Estos centros de datos son responsables del 0,3% de las emisiones globales de carbono actualmente, pero es un número que crece a medida que aumenta el número de usuarios de Internet (Portillo, 2024).

FACTORES LEGALES

Con el avance de las tecnologías y el desarrollo de la IA, el tratamiento de datos se ha vuelto cada vez más relevante y conocido. Esto ha llevado a la implementación de numerosas políticas destinadas a proteger la privacidad y prevenir el uso indebido de los datos personales, garantizando un manejo ético y seguro de la información. En abril de 2024, se implementó el **Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)** con el objetivo de salvaguardar los derechos fundamentales y las libertades de las personas, especialmente su derecho a la protección de sus datos personales. En la figura 9, se ilustran los siete principios clave que rigen este reglamento, los cuales deben ser cumplidos por todas las empresas. En resumen, el RGPD exige que las empresas sean transparentes en cuanto al uso de los datos, aseguren su precisión, limiten el tiempo de almacenamiento y garanticen su confidencialidad. Lo más importante es que establece que la empresa es responsable de proteger los datos personales y, en caso de sufrir un ataque, la organización debe asumir la responsabilidad de las consecuencias derivadas de dicho incidente (*General Data Protection Regulation (GDPR) – Legal Text, 2024*).



Figura 9: Los 7 principios de RGPD. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en mayo de 2024, la Unión Europea aprobó una **ley sobre IA** que clasifica los sistemas de IA en cuatro grupos según su riesgo. Los sistemas prohibidos incluyen aquello que manipulan el comportamiento de las personas o explotan a grupos vulnerables. Los sistemas de alto riesgo, como los que perfilan a individuos o detectan patrones, deben cumplir requisitos adicionales. La IA de uso general se refiere a sistemas que realizan múltiples tareas y requieren transparencia sobre su uso. Finalmente, los sistemas de riesgo mínimo son todos aquellos sistemas que no están incluidos en ninguna de las categorías anteriores (Artificial Intelligence Act, 2024).

Estas regulaciones representan un riesgo legal para FitNetwork al exigir transparencia, seguridad y cumplimiento estricto de estándares, con sanciones severas por cualquier incumplimiento. Además, el uso de IA para personalización debe evitar prácticas que puedan considerarse de alto riesgo o manipuladora, lo que aumenta los costes operativos y de supervisión.

Finalmente, en la Figura 10 podemos ver un resumen de lo desarrollado en este apartado, donde el color verde significa que es una oportunidad y el color rojo las amenazas:

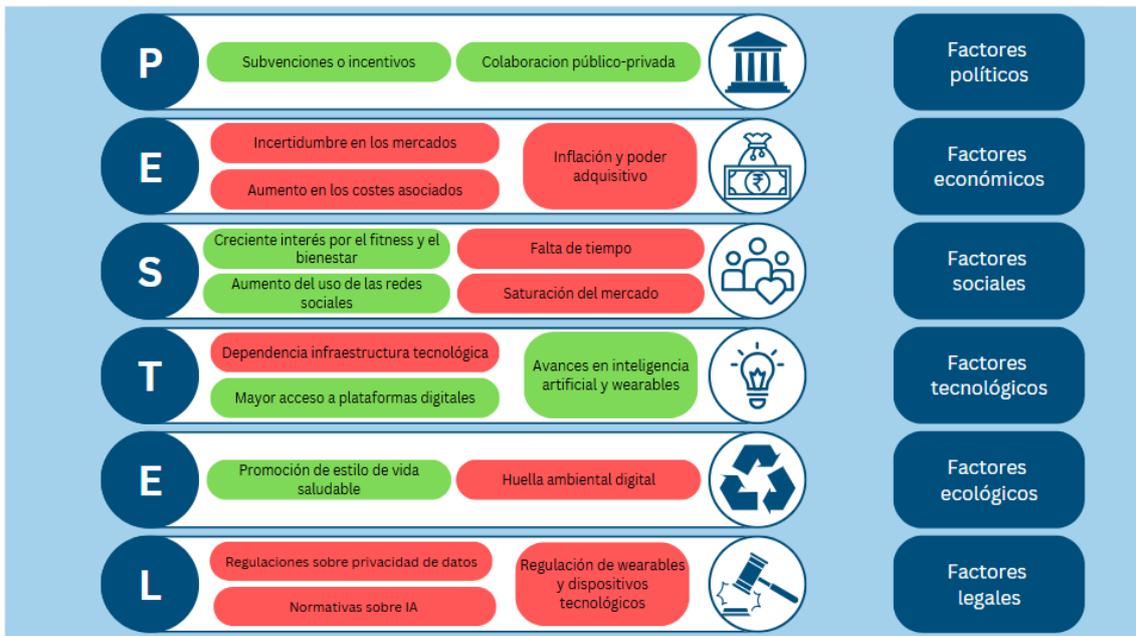


Figura 10: Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Análisis entorno específico: Las cinco fuerzas de Porter

Una vez realizado el análisis del entorno desde un punto de vista general a través de la herramienta del análisis PESTEL, también es de gran utilidad hacer un segundo análisis de mayor profunda y más específico a la realidad de FitNetwork. Para ello, realizaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter detallado en la figura 11.



Figura 11: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, analizaremos detalladamente cada una de las fuerzas:

1- Poder de negociación de los clientes – **ALTO**

Esta fuerza representa la capacidad de los clientes para influir en los precios, la calidad y las condiciones de los productos o servicios. Cuando los clientes tienen muchas opciones o tienen poca lealtad, su poder de negociación aumenta, presionando a las empresas a mejorar su oferta o reducir precios para mantenerse competitivas.

En el caso del sector del *fitness* y las aplicaciones dedicadas al deporte, los usuarios pueden alternar entre diferentes aplicaciones incurrir en gastos significativos, lo que les permite elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades. Como hemos visto en el análisis de PESTEL, el mercado de las aplicaciones de fitness está muy saturado, eso significa que los usuarios tienen muchas opciones entre las que elegir. Además, muchas de esas opciones son gratuitas lo que puede llamar más la atención de los usuarios. En otras palabras, la facilidad para cambiar entre plataformas reduce la fidelidad de los usuarios. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bastante alto, ya que tienen muchas opciones diferentes entre las que elegir dependiendo de lo que estén buscando y lo que estén dispuestos a pagar y a compartir.

2- Poder de negociación de los proveedores – **MEDIO-BAJO**

En este caso, se mide la capacidad de los proveedores para influir en los precios y la disponibilidad de los recursos necesarios para un negocio. Cuando hay pocos proveedores clave o los recursos son críticos y difíciles de sustituir, los proveedores tienen mayor poder y pueden impactar negativamente los márgenes de una empresa.

En el caso de FitNetwork, los principales proveedores con los que necesitamos negociar son marcas de dispositivos *wearable* como Fitbit o Garmin y proveedores de IA. En cuanto a estos últimos, el tamaño de la IA fue de 93.270 mil millones de dólares en 2020 pero se espera que llegue a 826.700 mil millones de dólares en 2030 como podemos ver en la figura 12. Por este aumento del mercado podemos suponer que el número de proveedores irá en aumento lo que baja el poder de negociación de los proveedores ya que tenemos más opciones

entre las que elegir.

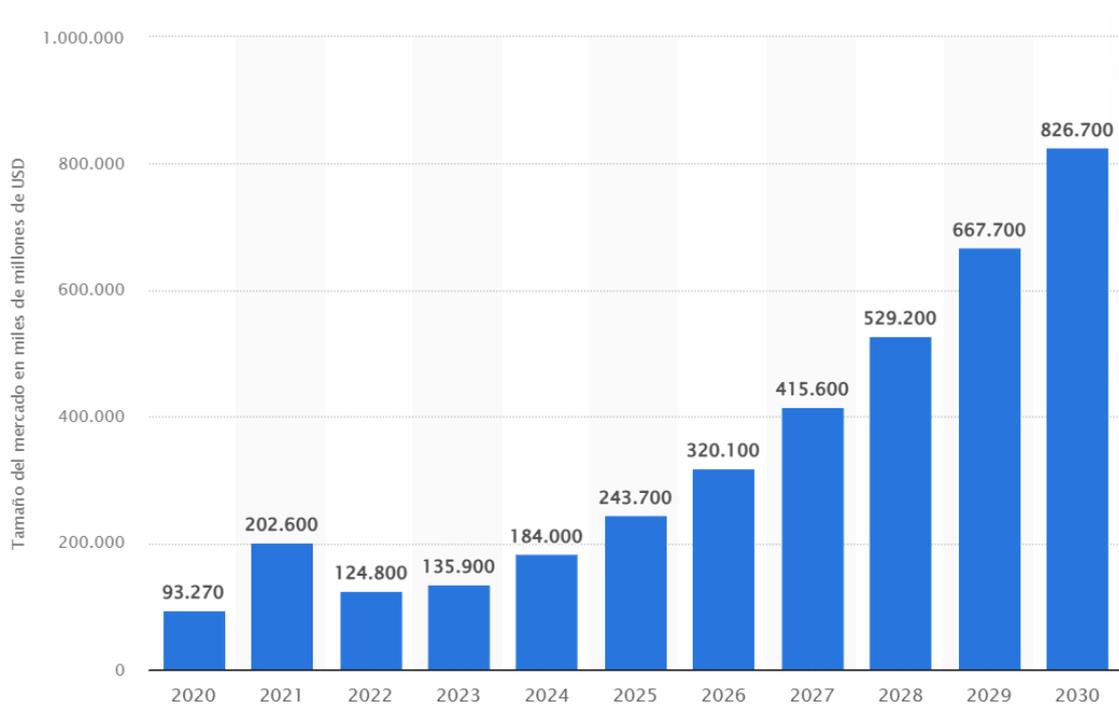


Figura 12: Evolución del tamaño de mercado de la IA. Fuente: Statista.

Sin embargo, si consideramos los proveedores de dispositivos *wearable*, el número de proveedores disminuye. La marca con la mayor cuota de mercado es Apple con un 29,7% seguida por Samsung (8,8%), Xiaomi (7,1%), Huawei (6,8%) y boAt (6%) (Corrales, 2023). También destacan otras marcas como las ya mencionadas anteriormente, Fitbit y Garmin. Debido al reducido número de proveedores, el poder de estos es mayor ya que tenemos menos opciones entre las que elegir. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medio bajo ya que tenemos muchos proveedores de IA, pero pocos de dispositivos *wearable*.

3- Amenaza de nuevos competidores – **BAJO**

Evalúa qué tan fácil es para nuevas empresas entrar en una industria y competir con las existentes. Factores como las barreras de entrada, economías de escala, acceso a canales de distribución y capital inicial determinan la magnitud de esta amenaza. Si las barreras son bajas, la industria es más vulnerable a nuevos competidores.

Por un lado, el coste inicial para desarrollar una aplicación o plataforma muy básica es relativamente bajo, puede costar alrededor de 25.000€ (Martínez, 2024). Sin embargo, este coste va aumentando a medida que vamos añadiendo herramientas más avanzadas y complejas basadas en la IA y la integración de los dispositivos. Debido a estas herramientas, el coste inicial podría llegar a aumentar a 100.000 dólares o más dependiendo de la complejidad (Fertato, 2024). Este aumento del coste supone una barrera de entrada para nuevos competidores. Asimismo, es necesario crear una base de usuarios fieles para poder competir en este mercado debido a la existencia de un gran número de competidores.

Además del factor económico, el mercado de aplicaciones de *fitness* presenta otros obstáculos significativos para los nuevos entrantes. Uno de ellos es la fidelización de usuarios por parte de plataformas consolidadas como Strava, que no solo ofrece funciones avanzadas de seguimiento de actividad, sino que ha construido una comunidad altamente comprometida mediante elementos de gamificación, retos grupales y reconocimiento social entre los deportistas. En tan solo cuatro años, desde 2018 hasta 2022, esta aplicación ha conseguido aumentar el número de usuarios desde 25 millones a 100 millones (Redacción Planeta Triatlón, 2022). Esta fuerte retención dificulta que los usuarios migren a nuevas plataformas generando una barrera de entrada importante para las startups que buscan captar usuarios en un mercado ya saturado.

Por otro lado, el manejo de datos personales es un aspecto crítico en este sector, ya que las aplicaciones de *fitness* recopilan información sensible sobre la actividad física, la geolocalización y la salud de los usuarios. Como hemos visto en el análisis PESTEL, las empresas deben cumplir con estrictas normativas de privacidad y seguridad de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa, lo que implica una inversión significativa en infraestructura tecnológica y legal para garantizar el cumplimiento normativo. Cualquier fallo en la protección de datos puede derivar en sanciones legales y daños reputacionales, lo que representa un riesgo adicional para los nuevos competidores.

Asimismo, desarrollar una aplicación competitiva requiere un equipo altamente cualificado, no solo en programación y desarrollo de software, sino también en algoritmos de IA, análisis de datos y ciberseguridad. La contratación de expertos en estas áreas representa un desafío tanto en términos de disponibilidad de talento como de costes, especialmente para startups con recursos limitados.

En conclusión, aunque el desarrollo inicial de una aplicación de *fitness* puede parecer accesible, los elevados costes tecnológicos, la fidelización de usuarios por parte de competidores establecidos, los riesgos legales y reputaciones asociados a la gestión de datos y la necesidad de un equipo técnico altamente especializado representan barreras de entrada significativas que limitan la entrada de nuevos competidores en este sector.

4- Amenaza de productos sustitutivos – **MEDIO-ALTO**

Se refiere a la disponibilidad de productos o servicios alternativos que pueden satisfacer las mismas necesidades del cliente. Cuando los sustitutos son numerosos, más accesibles o económicos, representan una amenaza significativa para la industria, ya que pueden disminuir la demanda por los productos existentes.

Relacionado con las características similares a una red social que presenta este modelo de negocio, los usuarios pueden optar por otras plataformas más genéricas y reconocidas como por ejemplo Instagram o TikTok para compartir sus logros deportivos o buscar rutinas y consejos deportivos. Asimismo, como ya se ha mencionado anteriormente en este escrito, existen muchas alternativas diferentes dentro de las aplicaciones *fitness* para rastrear entrenamientos. Por otro lado, también podemos contar como productos sustitutivos a los entrenadores personales tradicionales. Puede seguir siendo una opción atractiva para aquellas personas que prefieran la interacción personal y la orientación personalizada. La existencia de un gran número de sustitutos supone una amenaza elevada. Sin embargo, el poder tener acceso a todas esas herramientas en un mismo lugar hace que esa amenaza se reduzca, por lo que podemos considerar que la amenaza de productos sustitutivos es medio/alta.

5- Rivalidad entre competidores – **ALTO**

Por último, esta fuerza mide el nivel de competencia dentro de una industria. La rivalidad es alta cuando muchas empresas compiten intensamente por una participación en el mercado, lo que puede afectar los precios, los márgenes de beneficio y la innovación. Factores como la cantidad de competidores, el crecimiento del mercado y los costes de cambio influyen en la intensidad de la rivalidad.

El mercado de aplicaciones de *fitness* presenta una fuerte rivalidad entre competidores existentes debido a la amplia variedad de soluciones disponibles, cada una enfocada en satisfacer diferentes necesidades de los usuarios. Estas aplicaciones incluyen funcionalidades diversas como la gestión de cuidados, el control de signos vitales mediante dispositivos portátiles, herramientas para el bienestar integral con planes de alimentación y rutinas de ejercicio, y servicios de consultoría personalizados con acceso a entrenadores y nutricionistas. Este nivel de diferenciación ha llevado a la integración de tecnologías avanzadas, como la IA y la realidad aumentada, que no solo mejoran la personalización y experiencia del usuario, sino que también incrementan la competitividad de mercado. La alta penetración de dispositivos móviles y *wearables* facilita el acceso a estas aplicaciones, intensificando aún más la rivalidad entre empresas que compiten por capturar y retener usuarios en un sector que, según Data Bridge Market Research, se encuentra en constante expansión. La diversificación de características y servicios es clave para destacar en un mercado donde la innovación y la experiencia del usuario son factores determinantes en la preferencia del consumidor. Asimismo, el alto poder de negociación de los clientes y el gran número de productos sustitutivos, hacen que la rivalidad dentro de este sector sea mucho mayor.

4.1.3. Análisis de los competidores: Estrategia CANVAS (Blue Ocean)

Una vez realizado un análisis del entorno, es esencial analizar quiénes son nuestros competidores, qué ofrecen, cómo lo ofrecen y, lo más importante, en qué y cómo nos podemos diferenciar de ellos. Para este análisis vamos a utilizar la estrategia del océano azul. Esta estrategia diseñada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, busca identificar áreas inexploradas donde una empresa pueda ofrecer valor de manera única.

Para llevar a cabo este análisis, resulta fundamental identificar tanto a los competidores directos como a los indirectos. Se ha realizado una encuesta que ha sido respondida por 200 personas, lo que nos ha permitido identificar algunos de estos competidores relevantes.

En la figura 13, se observa que la mayoría de los encuestados utilizan la aplicación Strava para monitorizar sus entrenamientos, consolidándose como uno de los principales competidores directos en el mercado de aplicaciones de *fitness*. Además, se han identificado tres aplicaciones que también es importante analizar en profundidad: Hevy, Gymshark Training y la aplicación de fitness de Apple. Estas aplicaciones presentan funcionalidades que podrán competir directamente con FitNetwork. Por otro lado, Nike Running Club comparte similitudes con Strava y es menos conocido, por lo que no vamos a analizarlo.

Asimismo, aunque no ha salido como una de las aplicaciones más utilizadas por los encuestado, MyFitnessPal destaca por ser una de las aplicaciones más utilizadas por los usuarios a nivel mundial (Rizzo, 2023a). Esta aplicación ofrece servicios complementarios que pueden influir en las preferencias de los usuarios y, por lo tanto, merecen consideración en nuestro análisis de mercado.

Finalmente, a pesar de no ser tan conocida, la aplicación Gymmate presentan características muy similares a FitNetwork, lo que hace relevante su estudio para identificar elementos diferenciadores y definir estrategias que permitan posicionar a FitNetwork de manera competitiva. Comprender las fortalezas y debilidades de estos competidores menos conocidos podría ser clave

para detectar oportunidades de mejora y diferenciación de nuestro producto.

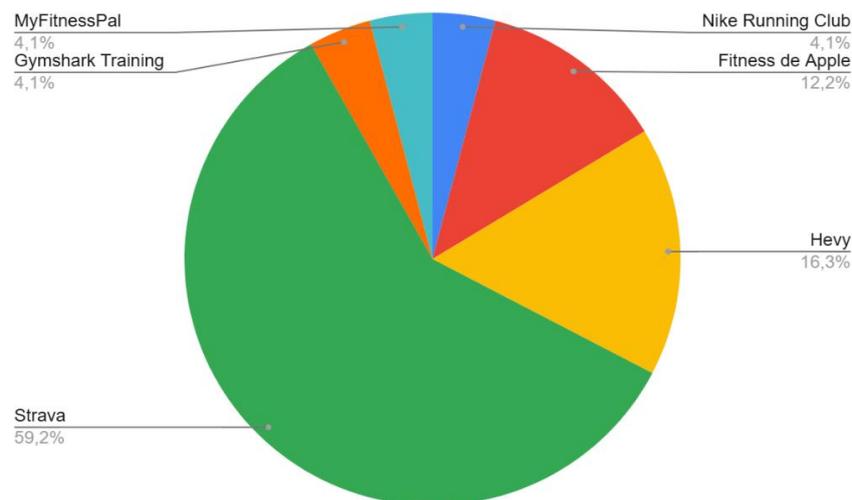


Figura 13: Aplicaciones de *fitness* que utilizan los encuestados. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, vamos a analizar las funcionalidades que ofrece cada uno de nuestros competidores.

- **Strava:** es una aplicación y red social para deportistas que permite registrar, analizar y compartir actividades físicas como correr, andar en bicicleta y nadar. La aplicación ofrece seguimiento GPS, análisis de rendimiento, y funciones sociales como la posibilidad de dar “kudos”, comentar actividades y unirse a desafíos y clubes. Destaca por sus segmentos, que fomentan la competencia entre usuarios en tramos específicos de rutas. Strava también se integra con dispositivos GPS y monitores de frecuencia cardiaca para una sincronización más precisa de los datos (Strava, s.f.). Además, ha lanzado recientemente Athlete Intelligence, una función de IA que ayuda a los usuarios a mejorar su entrenamiento a partir de sus datos (Strava, 2024).
- **Hevy:** es una aplicación gratuita enfocada en el seguimiento y gestión de entrenamientos de fuerza. Permite a los usuarios crear rutinas personalizadas, registrar ejercicios y monitorear su progreso a lo largo del tiempo. Ofrece una amplia biblioteca de ejercicios con videos explicativos, sincronización en la nube y compatibilidad con dispositivos como Apple Watch y Wear OS. Además, la aplicación tiene un enfoque social, permitiendo conectar con

amigos, compartir rutinas y motivarse mutuamente dentro de una comunidad activos (Hevy, s.f.).

- **Gymshark Training:** es una aplicación gratuita que ofrece una amplia variedad de entrenamientos y planes personalizados para usuarios de diferentes niveles y objetivos. La aplicación incluye una biblioteca de rutinas que abarca ejercicios de fuerza, cardio, yoga y entrenamientos funcionales, con videos instructivos que garantiza una ejecución adecuada. Además, permite registrar y monitorear el progreso, crear planes de entrenamiento adaptados y realizar sesiones tanto en casa como en el gimnasio (Gymshark, 2020; Gymshark 2023). Gymshark Training también se sincroniza con Apple Health, ofreciendo un seguimiento más completo de la salud del usuario. (Gymshark, s.f.-b). una de las principales fortalezas de esta aplicación es que Gymshark es una marca muy conocida en el mundo del deporte y la ropa deportiva (Kolsquare, 2023), lo que le otorga una gran diferenciación en el mercado. Además, un aspecto único de Gymshark Training es que han realizado colaboraciones con deportistas de culturismo reconocidos, como Chris Bumstead (CBum), lo que aporta prestigio y credibilidad a su contenido. (Gymshark, s.f.-a).
- **Aplicación Fitness de Apple:** es una herramienta diseñada para ayudar a los usuarios a monitorear su actividad diaria y mejorar su salud física, gracias a los anillos de Movimiento, Ejercicio y De pie que motivan a alcanzar objetivos diarios (Apple, s.f.-b). Además, Apple ofrece Fitness+, un servicio de suscripción con entrenamiento guiados por expertos en categorías como HIIT, yoga y fuerza (Apple, s.f.-a). La aplicación se integra con el Apple Watch para mostrar métricas en tiempo real y recientemente ha anunciado una colaboración con Strava, permitiendo sincronizar entrenamientos y compartir actividades en una comunidad más amplia (Apple, 2025).
- **MyFitnessPal:** es una aplicación que permite gestionar la alimentación y la actividad física de forma sencilla y personalizada. Ofrece una amplia base de datos de alimentos, permite registrar comidas y ejercicios, y monitoriza macronutrientes como carbohidratos, proteínas y grasas. La aplicación también cuenta con un escáner de código de barras para una entrada rápida de

alimentos y un importador de recetas que calcula la información nutricional de platos caseros. Además, se integra con dispositivos de seguimiento de actividad como Fitbit y Apple Watch (MyFitnessPal, s.f.; MyFitnessPal, 2023; Goodnight Publishing, s.f.).

- **Gymmate:** es una aplicación diseñada para ayudar a los usuarios a gestionar y optimizar sus entrenamientos de fuerza. Ofrece una biblioteca de ejercicios con videos explicativos, un constructor de rutinas personalizadas, y un registro de entrenamientos que permite hacer un seguimiento del progreso. La aplicación también cuenta con sincronización en la nube (iCloud) y widgets que muestran los avances de forma visual. Su objetivo principal es facilitar la creación de planes de entrenamiento adaptados a las necesidades de cada usuario, ayudándolos a mejorar su rendimiento en el gimnasio. En la figura 14, podemos ver algunas imágenes de la interfaz de la aplicación. En las imágenes podemos ver que es una aplicación con un enfoque de entrenamiento social, ya que permite a los usuarios retarse con amigos, y competir en podios y compartir sus logros, fomentando así la motivación a través de la interacción social (Gymmate, s.f. -a; Gymmate, s.f. - b).



Figura 14: Imágenes de la interfaz de Gymmate. Fuente: App Store.

Una vez identificados los competidores que queremos analizar, debemos determinar cuáles son los factores clave que queremos analizar en esta estrategia. En la encuesta realizada (Ver en anexo 1), las características más valoradas de este tipo de aplicaciones son: el seguimiento de entrenamientos, planes personalizados, integración con dispositivos, comunidad de apoyo y retos grupales y recompensas. Sin embargo, también podemos considerar que un factor

importante es el precio de las herramientas de acceso exclusivo ya que puede ser determinante para algunos usuarios.

Finalmente, la figura 15 contiene un cuadro a modo de resumen de todas estas características de nuestros competidores comparado con FitNetwork.

	Strava	Hevy	Gymshark Training	Fitness+	MyFitnessPal	Gymmate	FitNetwork
Seguimiento entrenamientos	Sí, para deportes como running, ciclismo y natación	Sí, enfocado en entrenamientos de fuerza y musculación	Sí, con una biblioteca de rutinas personalizadas	Sí, ofrece entrenamientos guiados por video	Sí, permite registrar ejercicios y calorías	Sí, para entrenamientos de fuerza	Sí, para todo tipo de entrenamientos
Personalización con IA	Sí, Athlete Intelligence	No	No	No	No	No	Sí, para los que tengan acceso a las funciones exclusivas
Integración dispositivos	Sí, con dispositivos GPS y wearables como Apple y Garmin	Sí, integración con Apple Health y otros dispositivos	No	Sí, integración completa con Apple Watch	Sí, integración con más de 50 dispositivos y aplicaciones	Sí, sincronización con iCloud	Sí
Comunidad e interacción social	Sí, conectarse con amigos y compartir actividades	Sí, permite compartir rutinas y progreso con amigos	No	No	Sí, tiene comunidad y foros	Sí, permite compartir con amigos	Sí, permite compartir con amigos tus rutinas y entrenamientos
Retos grupales y recompensas	Sí, ofrece segmentos y desafíos	No	No	No	No	Sí, permite competir en podios y desafíos	Sí, retos grupales e individuales y conseguir recompensas
Precio	Gratuita con opción premium (7,99€/mes)	Gratuita con opción premium (2,99€/mes)	Gratuita	9,99€/mes o 79,99€/año	Gratuita con opción premium (9,99€/mes)	Gratuita con opción premium (6,99€/mes)	Gratuita con opción premium (4€/mes)

Figura 15: Cuadro de competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro podemos observar que hay dos áreas sin explorar que son la personalización con IA y análisis de datos y los retos grupales y las recompensas. Esta última área también está relacionada con la interacción social y la creación de comunidad.

Para aplicar la herramienta *Blue Ocean*, es fundamental evaluar cada competidor en función de estas características. En la figura 16, se presenta un cuadro similar al anterior, donde se han evaluado los principales competidores. En términos de precio, una mayor cantidad de dólares indica un coste elevado, lo que reduce su atractivo para los usuarios. Por otro lado, en el resto de las características, una mayor puntuación (representada con más estrellas) señala un mayor valor percibido, lo que hace que la opción sea más atractiva para los consumidores.

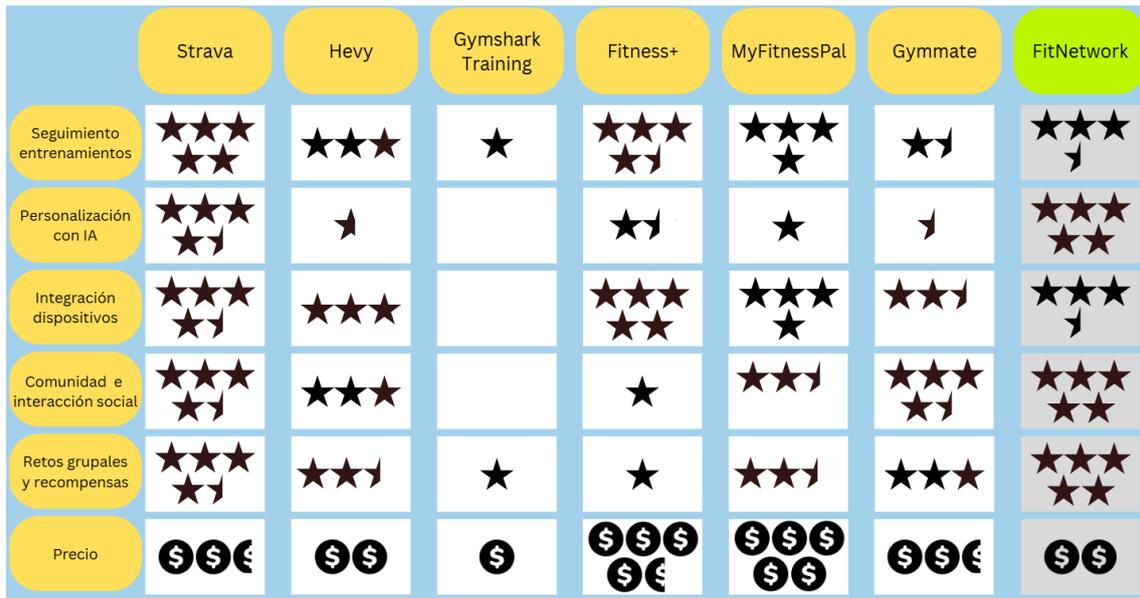


Figura 16: Valoración del cuadro de competidores. Fuente: Elaboración propia.

Con esta valoración podemos utilizar la herramienta de *Blue Ocean* que vemos en la figura 17.

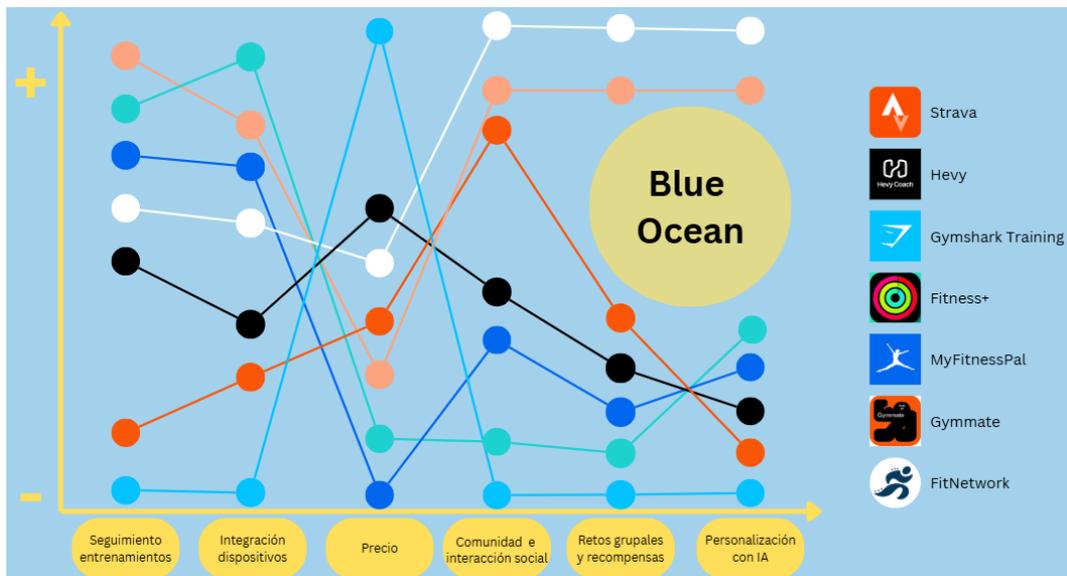


Figura 17: Cuadro de competidores del sector – Océano Azul. Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis interno

El análisis interno nos permite examinar los recursos, capacidades y competencias clave del modelo de negocio para entender su posición competitiva y las áreas de mejora. Como hemos indicado previamente, para este análisis vamos a utilizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos. En primer lugar, debemos identificar cuáles son las debilidades y fortalezas internas de nuestro modelo de negocio.

FORTALEZAS INTERNAS DE FITNETWORK

- **Propuesta de valor innovadora:** La principal fortaleza de FitNetwork radica en su enfoque diferencial: combinar funcionalidades de red social con herramientas avanzadas de monitorización y personalización basada en IA. Esta propuesta permite a los usuarios no solo interactuar con una comunidad global de entusiastas del *fitness*, sino también recibir recomendaciones adaptadas a sus objetivos y progreso personal. La integración de IA garantiza una experiencia única, ya que adapta planes de entrenamiento, rutinas y consejos específicos, mejorando la eficiencia y el compromiso del usuario.
- **Plataforma inclusiva y accesible:** FitNetwork está diseñada para ser intuitiva y útil para una amplia gama de usuarios, desde principiantes que inician su camino en el *fitness* hasta atletas avanzados. Este enfoque inclusivo elimina barreras tecnológicas y facilita el acceso a herramientas de monitorización, entrenamiento y socialización en un solo lugar. La accesibilidad se complementa con una interfaz fácil de usar y funcionalidades que se adaptan a diferentes niveles de experiencia, lo que garantiza que todos los usuarios puedan encontrar valor en la plataforma.
- **Foco en la experiencia del usuario:** FitNetwork prioriza la experiencia del usuario al ofrecer herramientas y funcionalidades que se adaptan a las necesidades individuales y fomentan la lealtad a largo plazo. Según un estudio de McKinsey & Company (2023), el 71% de los consumidores espera interacciones personalizadas, lo que no solo mejora la satisfacción, sino que también puede aumentar los ingresos hasta en un 15% y el ROI en marketing entre un 10% y 30%. FitNetwork utiliza esta estrategia al implementar IA para analizar datos de comportamiento y ofrecer rutinas, recomendaciones y alertar

adaptadas al progreso y preferencias del usuario.

- **Colaboraciones estratégicas:** FitNetwork se beneficia de alianzas con marcas deportivas, gimnasios y fabricantes de *wearables* como Garmin y Fitbit, que no solo enriquecen la oferta de la plataforma, sino que también refuerzan su credibilidad y alcance en el mercado. Estas colaboraciones permiten ofrecer contenido exclusivo, promociones y descuentos, aumentando el atractivo para los usuarios. Además, la participación de *influencers* y entrenadores personales como socios clave proporciona visibilidad y autenticidad a la plataforma. Generando confianza y captación de nuevos clientes.

DEBILIDADES INTERNAS DE FITNETWORK

- **Alta dependencia tecnológica:** el éxito de este modelo de negocio depende en gran medida del desarrollo, mantenimiento y mejora continua de su plataforma tecnológica. Esto incluye la integración de algoritmos de IA y los dispositivos *wearables*, áreas que requieren no solo altos niveles de inversión inicial, sino también equipos técnicos especializados para garantizar su correcto funcionamiento. Si surgieran problemas técnicos o retrasos en las actualizaciones, podría impactar negativamente la experiencia del usuario y la retención en la plataforma, debilitando su posición competitiva.
- **Inexperiencia de los fundadores:** la creadora de este proyecto no tiene experiencia a la hora de crear empresas, pues acaba de graduarse de la universidad y carece de experiencia previa de un proyecto parecido a este. Esto podría resultar en errores operativos, falta de anticipación ante desafíos del mercado o una mala asignación de recursos. Sería necesario complementar esta inexperiencia con profesionales de la materia lo que supone un mayor coste del proyecto.
- **Riesgos de manejo de datos personales:** FitNetwork se enfrenta al reto de gestionar datos personales sensibles de sus usuarios, lo que implica riesgos legales y reputacionales si no se garantiza una protección robusta. Según el estudio realizado por McKinsey (2023), el 85% de los clientes considera crucial conocer las políticas de privacidad de datos de una empresa antes de confiar en ella. Cualquier brecha de seguridad o uso indebido de los datos

podría generar pérdida de confianza, sanciones legales y un daño significativo a la reputación de la plataforma.

- **Conocimientos técnicos para el desarrollo de la aplicación:** el desarrollo de la plataforma requiere un equipo altamente cualificado en áreas técnicas como programación, desarrollo de algoritmo de IA y análisis de datos. La contratación y retención de este talento especializado no solo es costosa, sino que también puede ser un desafío competitivo en un mercado donde las habilidades tecnológicas están muy demandadas. Sin el equipo adecuado, la implementación y optimización de las funciones clave de la plataforma podrán verse comprometidas.

Tras este análisis de las fortalezas y debilidades internas de nuestro modelo de negocio, podemos pasar a evaluarlas con la Matriz de Evaluación de Factores Internos como podemos ver en la Tabla 2.

Factores claves internos	Peso (0-1)	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Propuesta de valor innovadora	0,17	4	0,68
Plataforma inclusiva y accesible	0,15	4	0,6
Foco en la experiencia del usuario	0,11	4	0,44
Colaboraciones estratégicas	0,1	3	0,3
Subtotal fortalezas			2,02
DEBILIDADES			
Alta dependencia tecnológica	0,15	1	0,15
Inexperiencia de los fundadores	0,12	2	0,24
Riesgo de manejo de datos personales	0,12	1	0,12
Conocimientos técnicos para el desarrollo de la aplicación	0,08	2	0,16
Subtotal debilidades			0,67
TOTAL	1		2,69

Tabla 2: Matriz EFI. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar esta matriz, en primer lugar, hemos determinado un peso, entre 0 y 1, a cada una de las fortalezas y debilidades que hemos identificado anteriormente. A continuación, las hemos clasificado: 1 para las debilidades mayores, 2 para las debilidades menores, 3 para las fortalezas menores y 4 para las fortalezas mayores. Finalmente, hemos hallado el valor ponderado de cada una de ellas multiplicando el peso por su clasificación, obteniendo un valor ponderado total de 2,69. El valor del proyecto está por encima de 2,5 lo que significa que este modelo de negocio es fuerte. Gracias a este análisis, hemos podido profundizar en

aquellas áreas de mejora más importantes. Por otro lado, también podemos ver que la inexperiencia de la creadora se ve compensada con la propuesta de valor innovadora.

4.3. Resumen análisis interno y externo: Matriz DAFO

Finalmente, a modo resumen de todo este análisis tanto externo como interno, en la figura 18 podemos ver una matriz DAFO donde se identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que hemos ido detectando:

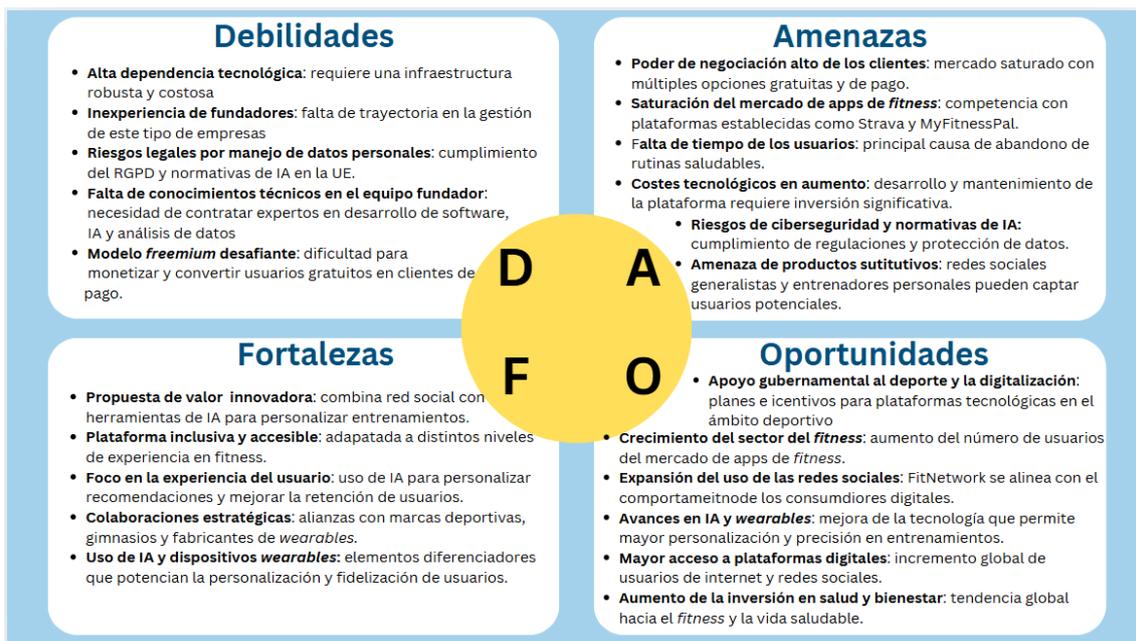


Figura 18: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Análisis CAME

Una vez hemos identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta idea de negocio, vamos a utilizar un análisis CAME para desarrollar estrategias que optimicen su posicionamiento y rendimiento.

- Corregir las DEBILIDADES:
 - **Alta dependencia de la infraestructura tecnológica:** sería fundamental invertir en sistemas de seguridad robustos y en tecnología cloud escalable para garantizar la disponibilidad del servicio. Implementar protocolos de ciberseguridad avanzados y hacer copias de seguridad periódicas.

- **Inexperiencia de los fundadores y falta de conocimientos técnicos en el equipo fundador:** la falta de experiencia en la gestión de este tipo de empresa puede compensarse con la incorporación de mentores y asesores estratégicos con trayectoria en tecnología, *fitness* y gestión de negocios digitales. además, participar en programas de aceleración de *startups* y *networking* con otros emprendedores permitirá adquirir conocimientos clave sobre el mercado y la gestión empresarial.
- **Riesgos legales por manejo de datos personales:** es necesario asegurar el cumplimiento total de las normativas de protección de datos (RGPD) y destacar la transparencia en el manejo de la información como un valor diferencial para generar confianza en los usuarios. Debemos aprovechar la oportunidad de que conozcamos con anterioridad a la creación de la plataforma estas regulaciones para tenerlas en cuenta desde el principio, ya que, posteriormente puede ser más costoso y complicado aplicarlas al modelo de negocio si la plataforma ya ha sido creada. Es crucial implementar cifrado avanzado y transparencia en las políticas de datos. Además de realizar auditorías periódicas de ciberseguridad para mitigar riesgos.
- **Modelo *freemium* desafiante:** debemos desarrollar campañas de marketing específicas que destaquen los beneficios exclusivos del modelo premium, ofreciendo pruebas gratuitas por tiempo limitados e, incluso, programas de recomendación donde los usuarios obtengan descuentos exclusivos por cada amigo que inviten y se registre en la plataforma, incentivando así el crecimiento orgánico de la comunidad.
- Afrontar las AMENAZAS:
 - **Poder de negociación alto de los clientes:** dado que los usuarios pueden cambiar fácilmente de aplicación, FitNetwork debe diferenciarse ofreciendo una experiencia más personalizada y atractiva. Se incluirán funciones como recompensas por constancia, retos personalizados, rankings entre amigos y notificaciones motivacionales que mantengan el *engagement*.

- **Saturación del mercado de apps de *fitness*:** para destacar en un sector tan competitivo, FitNetwork debe enfocarse en su propuesta diferenciadora: uso de IA para personalización, comunidad *fitness* activa y funcionalidades de red social. Estrategia como alianzas con *influencers* y colaboraciones con gimnasios pueden reforzar su posicionamiento.
- **Falta de tiempo de los usuarios:** se deben diseñar planes de entrenamiento optimizados por IA, que permitan a los usuarios mejorar su condición física sin dedicar demasiado tiempo. Además, se puede agregar un modo de “entrenamiento exprés” con ejercicios eficientes que puede incentivar el uso continuo de la app.
- **Costes tecnológicos en aumento:** para gestionar el incremento en los costes tecnológicos, FitNetwork puede buscar rondas de inversión, financiación pública, o alianzas estratégicas con marcas deportivas que puedan aportar recursos a cambio de visibilidad en la plataforma. La automatización de procesos mediante IA también puede ayudar a reducir costes operativos.
- **Riesgos de ciberseguridad y normativas de IA:** se debe invertir en sistemas avanzados de protección de datos y realizar auditorías regulares de seguridad. También es crucial mantenerse actualizado con las regulaciones de IA en la UE para evitar sanciones y problemas legales.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** para evitar que los usuarios migren a otras plataformas, FitNetwork debe centrarse en crear una comunidad altamente interactiva, con chats, foros, eventos en vivo y planes de entrenamiento colaborativos. Una integración con *wearables* y métricas de rendimiento en tiempo real también fortalecería la retención de usuarios.

- Mantener las FORTALEZAS:
 - **Propuesta de valor innovadora:** continuar evolucionando la IA para ofrecer recomendaciones más precisas y personalizadas. También se pueden desarrollar funcionalidades adicionales, como reconocimiento de ejercicios mediante cámara o análisis de rendimiento en tiempo real.
 - **Plataforma inclusiva y accesible:** garantizar que la aplicación tenga una interfaz intuitiva y adaptable a diferentes niveles de experiencia en *fitness*. Se pueden incluir tutoriales interactivos, preguntas de personalización al inicio y accesibilidad para personas con discapacidad.
 - **Foco en la experiencia del usuario:** implementar gamificación con recompensas por constancia, logros desbloqueables y retos personalizados. También es clave ofrecer notificaciones motivacionales e integración con asistentes virtuales como Siri y Alexa para facilitar el uso diario.
 - **Colaboraciones estratégicas:** expandir alianzas con marcas de ropa deportiva, gimnasios y entrenadores personales, permitiendo acceso a contenido exclusivo y promociones dentro de la app.
 - **Uso de IA y dispositivos *wearables*:** seguir invirtiendo en el desarrollo de algoritmos personalizados para ofrecer recomendaciones y planes de entrenamiento únicos que mejoren la experiencia del usuario. Ya que hemos visto que la personalización de los servicios es clave para el rendimiento óptimo, debemos explotar esta característica de nuestro modelo de negocio.
- Explotar las OPORTUNIDADES:
 - **Apoyo gubernamental al deporte y la digitalización:** aplicar a subvenciones estatales y programas de innovación tecnológica que apoyen el desarrollo de soluciones digitales en el ámbito del deporte y la salud.

- **Crecimiento del sector *fitness*:** invertir en estrategias de SEO, publicidad en redes sociales y colaboraciones con *influencers fitness* para atraer a la creciente base de usuarios interesados en *fitness* digital.
- **Expansión del uso de redes sociales:** incorporar funcionalidad de viralización como compartir logros automáticamente en redes sociales y retos comunitarios que fomenten el *engagement*.
- **Avances en IA y *wearables*:** desarrollar funcionalidades avanzadas como entrenadores virtuales con IA, análisis de biomecánica mediante la cámara del móvil y ajuste dinámico de planes de entrenamiento según el rendimiento del usuario.
- **Mayor acceso a plataformas digitales:** expandir la compatibilidad de FitNetwork con dispositivos móviles, smartwatches y asistentes de voz, asegurando una experiencia fluida en múltiples plataformas.
- **Aumento de la inversión en salud y bien estar:** posicionar FitNetwork como un referente en bienestar digital, explorando colaboraciones con aseguradoras de salud, corporaciones que fomenten el bienestar laboral y centros médicos interesados en fomentar el ejercicio físico entre sus pacientes.

Como conclusión de este apartado, el análisis externo revela un entorno altamente competitivo. A nivel macroeconómico, factores como el creciente interés en la salud y el bienestar, el apoyo gubernamental a la digitalización del deporte y los avances en IA y dispositivos *wearables* presentan un escenario favorable para la expansión de la plataforma. Sin embargo, desafíos económicos como la inflación y la incertidumbre financiera pueden afectar la disposición de los usuarios a pagar por servicios premium, lo que obliga a optimizar estrategias de monetización. En el entorno específico, hemos confirmado que el alto nivel de competitividad y el poder de negociación de los clientes representan barreras importantes para la consolidación de FitNetwork, dada la saturación del mercado y la disponibilidad de alternativas gratuitas o establecidas. No obstante, la diferenciación a través de la personalización con IA, la integración con *wearables* y la creación de una comunidad sólida pueden ser claves para destacar en un

mercado cada vez más exigente.

Por otro lado, con el análisis interno, hemos encontrado como principales ventajas de este modelo de negocio su propuesta de valor innovador, que combina funcionalidades de red social con herramientas avanzadas de IA para la personalización de entrenamientos, y su enfoque en la experiencia del usuario, aspectos clave para la diferenciación en un mercado altamente competitivo. Además, las colaboraciones estratégicas con marcas deportivas y fabricantes *wearables* fortalecen su posicionamiento y credibilidad. Sin embargo, la alta dependencia tecnológica, la falta de experiencia de los fundadores en la gestión de empresas y los desafíos en protección de datos personales representan riesgos que deben ser gestionados con estrategias adecuadas. La viabilidad del modelo *freemium* y la conversión de usuarios gratuitos en clientes de pago también son desafíos clave para garantizar la rentabilidad del negocio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Análisis del mercado

Una vez analizado el entorno de nuestra idea de negocio y haber identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, debemos comprender la posición de FitNetwork en comparación con sus competidores, así como identificar las necesidades y expectativas de nuestros consumidores para crear una estrategia de marketing efectiva que se alinee con estas necesidades.

Con el fin de llevar a cabo un análisis detallado tanto del mercado como de los clientes, se ha diseñado una encuesta mediante Google Forms. La encuesta consta de 22 preguntas organizadas en tres apartados. En el primer apartado, se recogen datos generales sobre los encuestados, como su edad, género y la frecuencia con la que realizan actividad física. Posteriormente, en función de su respuesta sobre la frecuencia de actividad física, los participantes son dirigidos a diferentes bloques de preguntas, segmentando a los consumidores en dos grupos: personas activas (aquellas que realizan deporte entre 1 y más de 6 veces por semana) y personas no activas (quienes practican deporte de forma ocasional o nunca). En la figura 19 se observa que la mayoría de los encuestados pertenece al grupo de personas activas, destacando aquellos que realizan ejercicio con mayor

frecuencia: un 4% entrena más de 6 veces por semana, un 40% lo hace de 3 a 5 veces por semana, y un 24,5% entrena de 1 a 2 veces por semana. En contraste, el grupo de personas menos activas es significativamente menor, con un 19,5% que realiza ejercicio ocasionalmente y un 12% que nunca practica actividad física.

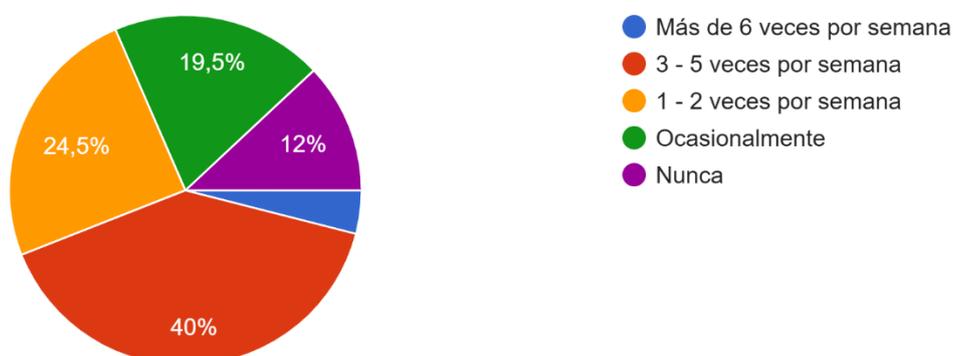


Figura 19: Respuesta a la pregunta: ¿Con qué frecuencia practicas deporte? Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo principal de esta encuesta es obtener información clave que permita evaluar la viabilidad del modelo de negocio que estamos desarrollando, identificando patrones de comportamiento y necesidades específicas de cada grupo.

La encuesta la han realizado 200 personas, 137 personas activas y 63 personas no activas. Debemos tener en cuenta a ambos grupos de consumidores ya que una de las bases de FitNetwork es la inclusividad, sin importar la frecuencia con la que realicen actividades deportivas. En primer lugar, vamos a centrarnos en las respuestas del primer grupo, las personas activas.

PERSONAS ACTIVAS

Lo primero que se le preguntaba a estos encuestados es sobre el tipo de actividad deportiva que realizan con mayor frecuencia. Como podemos ver en la figura 20, la actividad más frecuente es el gimnasio que representa un 40,1% de los encuestados, seguido por el running (19,7%), yoga o pilates (10,9%) y deportes en equipo (10,9%). Sin embargo, también podemos observar que hay una gran variedad de actividades deportivas. Con esta pregunta podemos saber cuáles son las actividades más populares y poder enfocarnos en ellas.

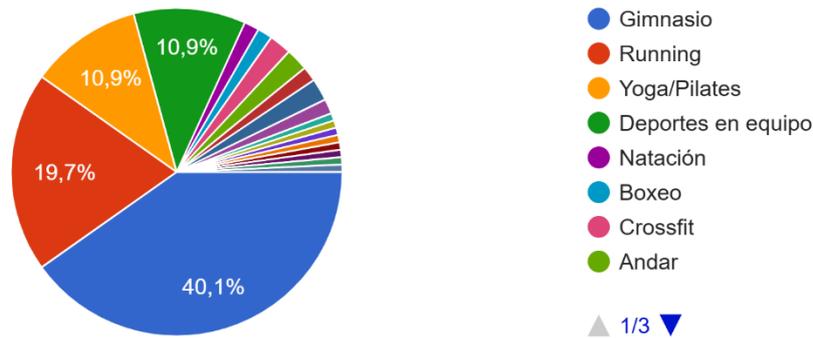


Figura 20: Respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de actividad deportiva realizas con mayor frecuencia? Fuente: Elaboración Propia.

De los 137 encuestados que forman parte de este grupo, resulta interesante que el 60,6% de los encuestados suelen dedicar entre 30 y 60 minutos de promedio a sus entrenamientos, mientras un 32,8% le decían más de 60 minutos y, el restante 6,6% dedica menos de 30 minutos de media a cada sesión de entrenamiento, como podemos ver en la figura 21. Esta pregunta nos sirve para que las rutinas personalizadas se asemejen a la realidad de nuestros consumidores.

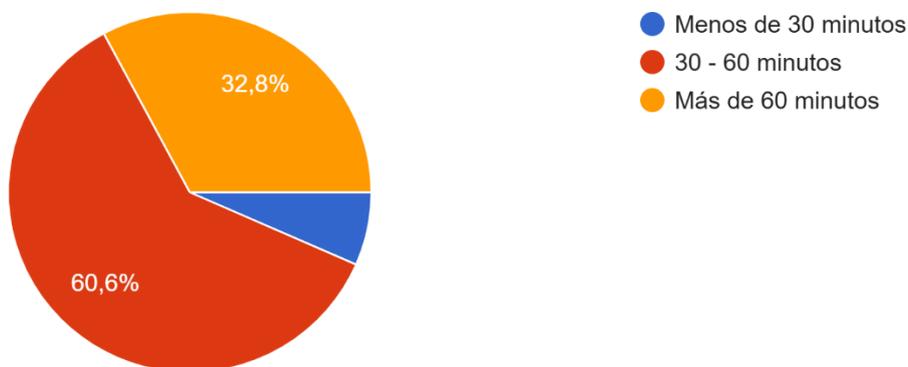


Figura 21: Respuesta a la pregunta: ¿Cuánto tiempo dedicas a cada sesión de entrenamiento? Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se les preguntó sobre su principal motivación para hacer deporte. Como podemos ver en la figura 22, la motivación más repetida fue salud bienestar (67,2%) seguida por reducción de estrés (50,4%), estética (38,7%), rendimiento deportivo (34,3%) y socializar (24,1%). Esto nos demuestra el creciente interés por la salud y el bienestar. Por otro lado, aunque no es la que más porcentaje represente, podemos ver que socializar también es una de las principales motivaciones para los encuestados.

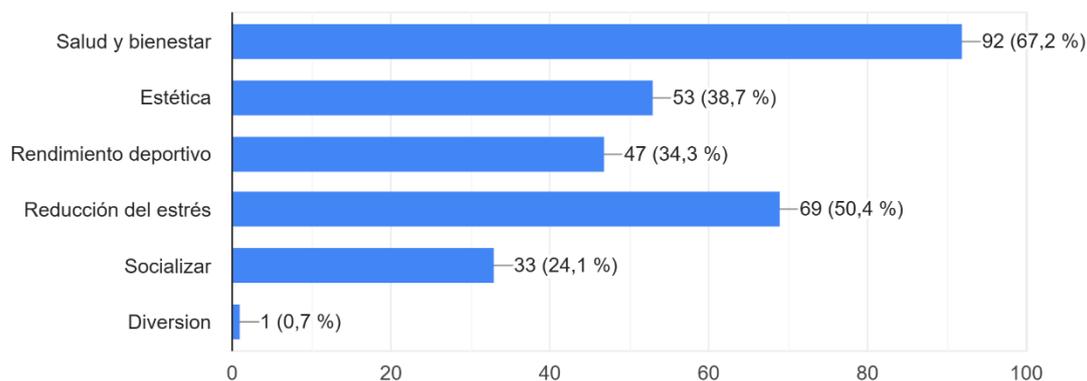


Figura 22: Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es tu principal motivación para hacer deporte? Fuente: Elaboración propia.

Para poder conocer mejor a nuestro público objetivo, podemos profundizar más en esta pregunta segmentando por grupos de edad. Como podemos ver en la figura 23, mientras que los usuarios más jóvenes (16 – 25 años) priorizan la socialización, la estética y el rendimiento deportivo, a partir de los 26 años aumenta el interés por la salud y la reducción del estrés. En los mayores de 40 años, la salud y el bienestar se convierten en la motivación principal, con un menor interés en otros factores. Este análisis refleja la importancia de la personalización en las experiencias deportivas, ya que las motivaciones varían según la edad.

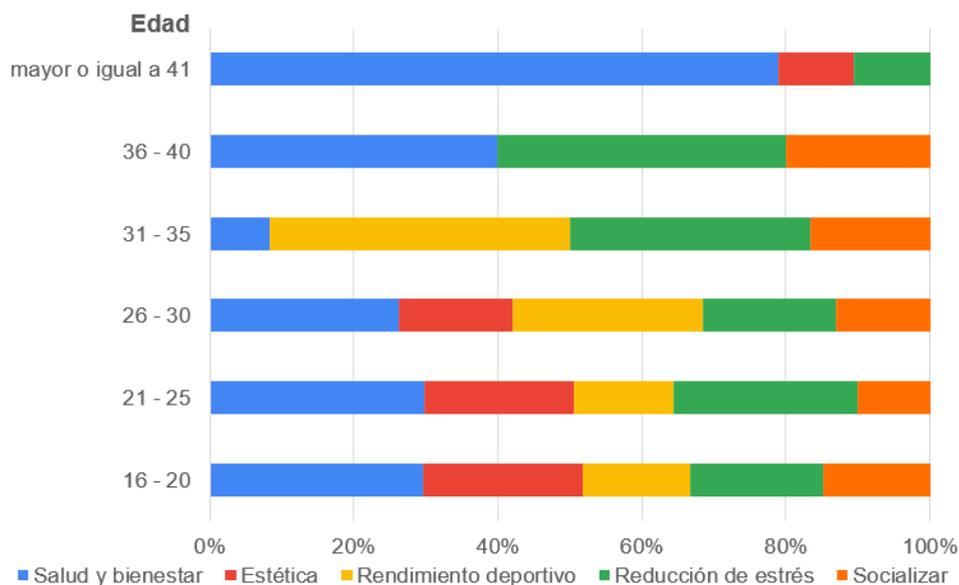


Figura 23: Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es tu principal motivación para hacer deporte? Segmentado en grupos de edad. Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, como una de las características más importantes para FitNetwork es la integración con dispositivos, se les pregunto a los encuestados si utilizaban algún dispositivo o aplicación para monitorear sus entrenamientos o su salud. Esta pregunta tenía también como objetivo identificar competidores directos que podrían afectar a la idea de negocio de FitNetwork, como hemos utilizado anteriormente en la estrategia de Blue Ocean CANVA. El 59,9% de los encuestados indicó que no utilizaban ningún tipo de aplicación o dispositivo mientras el 40,1% restante indicaron que sí los utilizaban como podemos ver en la figura 24, siendo la aplicación más reconocida Strava y el dispositivo el Apple Watch.

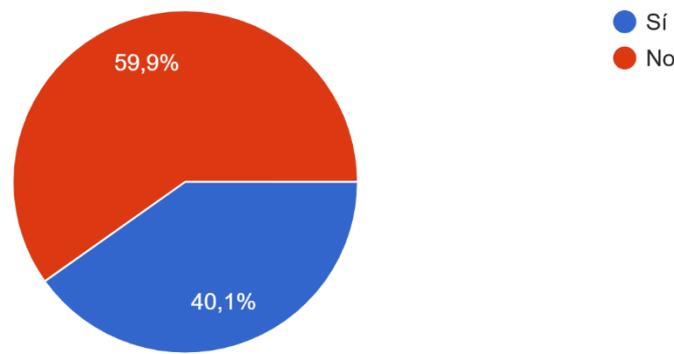


Figura 24: Respuesta a la pregunta: ¿Utilizas alguna aplicación para monitorear tus entrenamientos o tu salud? Fuente: Elaboración Propia.

Igualmente, consideramos fundamental identificar las características más valoradas por los encuestado en aplicaciones fitness similares a FitNetwork, con el objetivo de incorporarlas en nuestro modelo de negocio y enriquecer los servicios ofrecidos a través de nuestra plataforma. Tal como se observa en la figura 25, las funcionalidades más populares incluyen: seguimiento de entrenamientos (68,6%), planes personalizados (56,9%), retos y competiciones (36,5%), integración con dispositivos (32,1%) y comunidad (29,9%).

A partir de estos resultados, podemos concluir que FitNetwork ya incorpora todas estas características clave, lo que refuerza la alineación de nuestra propuesta de valor con las preferencias y expectativas de los usuarios potenciales.

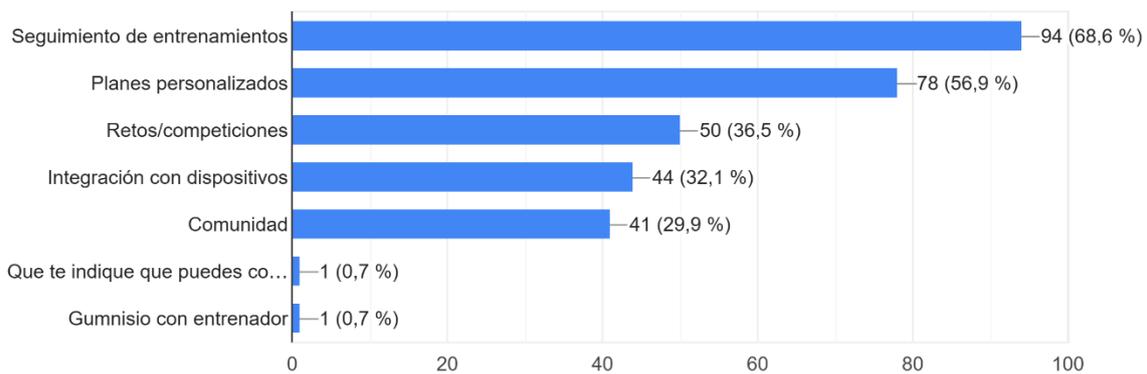


Figura 25: Respuesta a la pregunta: ¿Qué características valoras más en una app de fitness? Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, se les pregunto por su nivel de satisfacción con las soluciones actuales que utilizan para sus entrenamientos. El objetivo de esta pregunta es poder identificar si existen oportunidades de mejora en el sector o cuál era la disposición de los encuestados a probar nuevas soluciones. La mayoría de los encuestados (41,6%) tiene una satisfacción media. Esto indica que las herramientas actuales cumplen sus necesidades parcialmente, pero aún existe un margen de mejora. Además, un 14,6% de los usuarios se siente insatisfecho, lo que refleja una oportunidad para captar este segmento con una propuesta más completa. Solo un 11,7% de los encuestados está completamente satisfecho, lo que evidencia una baja fidelización hacia las soluciones existentes y refuerza la necesidad de ofrecer servicios diferenciadores. Podemos ver esta información en la figura 26.

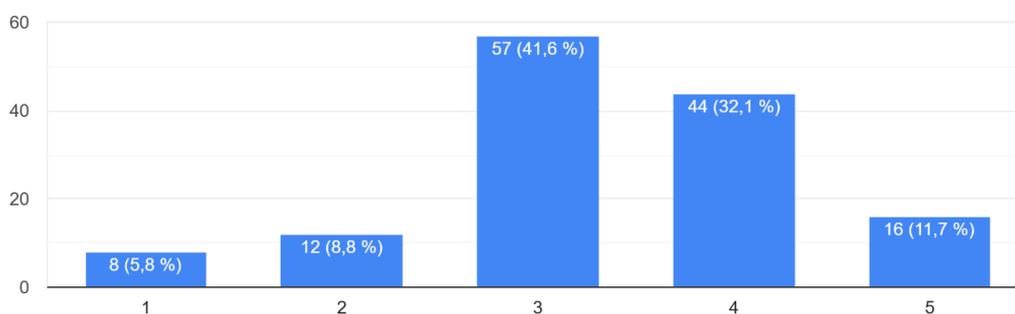


Figura 26: Respuesta a la pregunta: En una escala del 1 al 5, ¿qué satisfecho estás con las soluciones actuales (gimnasios, apps, etc.) que utilizas para tus entrenamientos?

Fuente: Elaboración Propia.

Para concluir, se les pregunto sobre su interés por una aplicación como FitNetwork. Como podemos ver en la figura 27, el 65% de los encuestados estaban interesados, lo que evidencia un fuerte interés en la creación de una comunidad fitness interactiva. Además, un 23,4% respondió “Tal vez”, lo que sugiere que, con una propuesta atractiva y diferenciada, podrían ser convencidos a participar en esta plataforma. Solo un 11,7% indicó que no estaría interesado, lo que representa una minoría. Estos resultados refuerzan la viabilidad de FitNetwork como una plataforma enfocada en la comunidad y el intercambio de rutinas, mostrando que existe una demanda significativa por este tipo de interacción social en el sector del fitness.

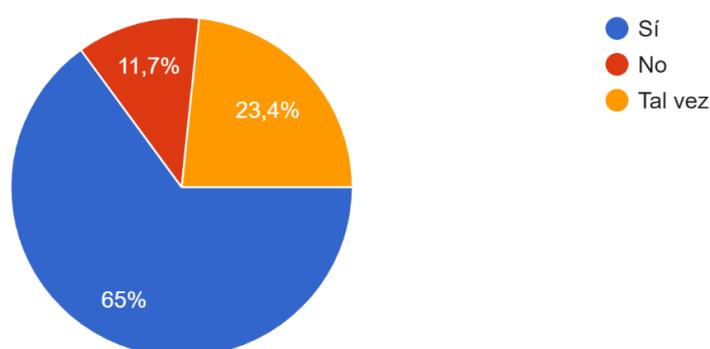


Figura 27: Respuesta a la pregunta: ¿Te interesaría una red social donde puedas compartir tus rutinas de entrenamientos y aprender de las rutinas de otros usuarios?

Fuente: Elaboración Propia.

PERSONAS NO ACTIVAS

En primer lugar, se preguntó a los encuestados por las razones principales que les impiden realizar actividades deportivas o físicas de manera habitual, con el objetivo de comprender mejor a este segmento de clientes y sus barreras. La falta de tiempo fue la razón más mencionada, con un 60,3% de las respuestas, lo que confirma uno de los riesgos identificados previamente en el análisis del entorno. Otra de las barreras más mencionadas fue la falta de interés (57,1%), lo que refuerza la necesidad de que FitNetwork ofrezca no sólo soluciones flexibles sino también motivadoras. Además, un 25,4% mencionó lesiones o problemas de salud, lo que sugiere la importancia de ofrecer entrenamientos adaptados, y un 19% indicó que los costes elevados son un obstáculo, evidenciando la oportunidad de implementar un modelo *freemium* para atraer a este segmento, como podemos

ver en la figura 28.

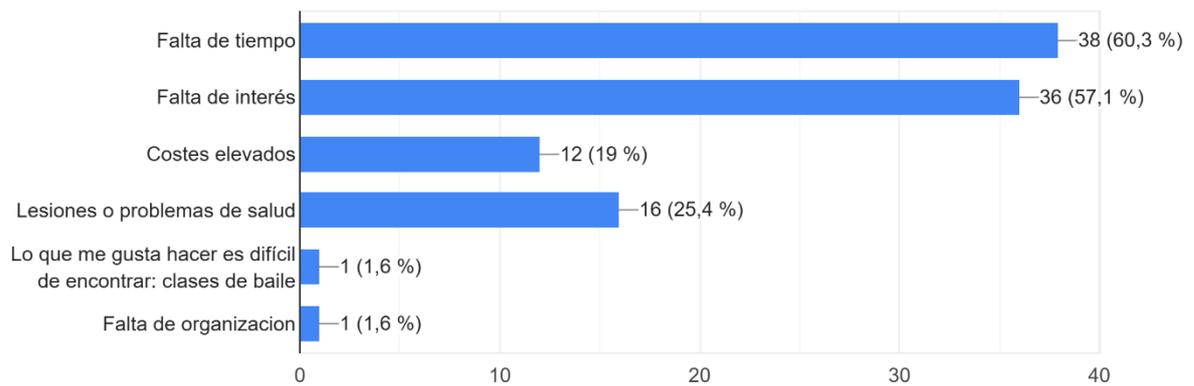


Figura 28: Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el principal motivo por el que solo haces deporte ocasionalmente o no haces deporte? Fuente: Elaboración Propia.

Dando continuidad a la pregunta anterior, se les preguntó sobre qué les motivaría para empezar a hacer deporte. La figura 29 explica que la pérdida de peso (30,2%), la mejora de salud (25,4%) y la reducción de estrés (14,3%) son las principales motivaciones, es decir, aspectos relacionados con la salud. Podemos confirmar la oportunidad que hemos identificado previamente sobre el creciente interés sobre la salud y el bienestar. Además, otra de las motivaciones más mencionadas por los encuestados fue socializar (14,3%), que va en línea con una de las bases de FitNetwork.

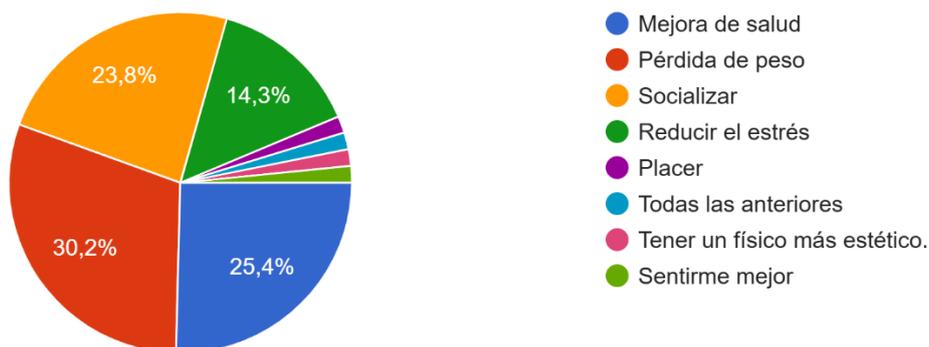


Figura 29: Respuesta a la pregunta: ¿Qué te motivaría a empezar a hacer deporte?

Fuente: Elaboración Propia.

Similar a una de las preguntas formuladas al primer grupo, consideramos relevante identificar qué tipo de actividad física resultaba más atractiva para este segmento con el objetivo de fomentar hábitos más saludables. Como se muestra en la figura 30, la opción más popular son las clases grupales con un 27%,

seguidas por los deportes al aire libre con 25,4%, el gimnasio con un 23,8% y, por último, yoga o pilates con un 20,6%. Estos resultados reflejan una preferencia por actividades que combinan socialización y flexibilidad, lo que podría ser clave para diseñar estrategias que motiven a este grupo a adoptar una rutina activa.

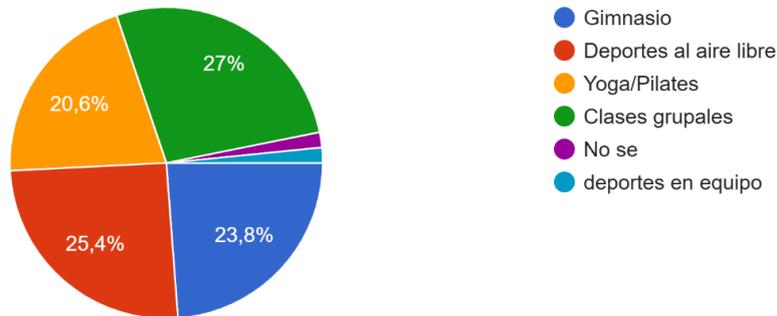


Figura 30: Respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de actividad física te resultaría más atractiva para empezar? Fuente: Elaboración Propia.

Además, como al grupo anterior, también se les preguntó, en una escala del 1 al 5, cómo de útil le resultaría una aplicación similar a la de FitNetwork. La figura 31 muestra que un 36,5% de los encuestados otorgó la máxima puntuación (5), lo que indica un alto interés en este tipo de plataforma. Además, un 15,9% puntuó con 4, lo que refuerza la percepción de que compartir rutinas, consejos y experiencia podría incentivar a usuarios menos activos. En contraste, solo un 12,7% considera que esta opción no sería útil, otorgando una puntuación de 1. Estos resultados destacan una oportunidad clara para FitNetwork de captar usuarios a través de una comunidad interactiva que promueva la motivación y la constancia en el ejercicio.

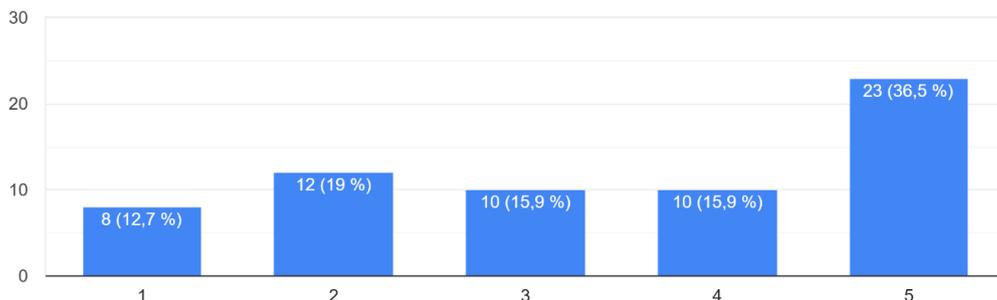


Figura 31: Respuesta a la pregunta: de una escala del 1 al 5, si existiera una red social donde las personas compartieran sus rutinas de entrenamiento, consejos y experiencias,

¿te resultaría útil para motivarte a empezar a hacer deporte? Fuente: Elaboración Propia.

Por último, se les preguntó sobre las características que una aplicación similar a la descrita en la pregunta anterior necesita tener para motivarles a este cambio de hábitos. La figura 32 muestra que la opción más valorada es “rutinas para principiantes”, seleccionada por un 65,1% de los encuestados, lo que evidencia la necesidad de contar con contenido accesible y adaptado para personas que se inician en la actividad física. Le sigue la “comunidad de apoyo” con un 46%, lo que resalta la importancia de crear un entorno social que fomente la motivación y la constancia. Los “retos grupales” también son una característica relevante, mencionada por un 42,9% lo que muestra que los usuarios buscan desafíos compartidos para mantenerse activos. Por último, un 34,9% indicó que las recompensas podrán ser un incentivo adicional.

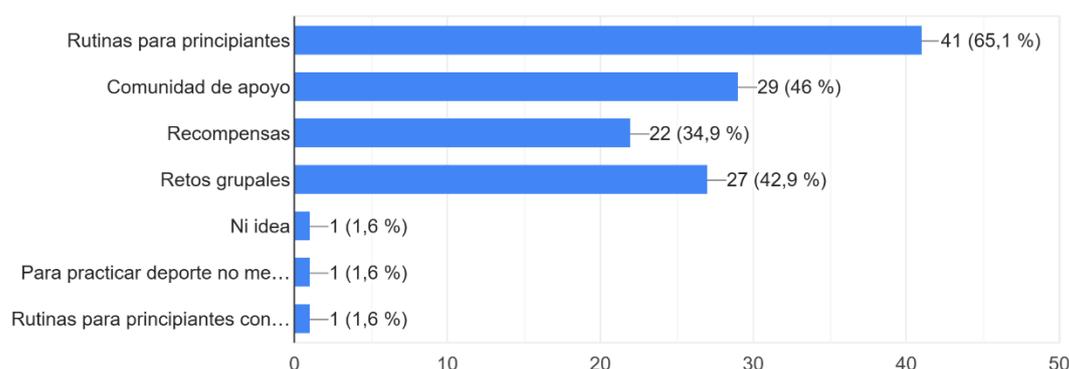


Figura 32: Respuesta a la pregunta: ¿Qué características de una plataforma te motivarían a empezar a practicar deporte? Fuente: Elaboración propia.

5.2. Análisis y segmentación de clientes

Como hemos ido viendo a lo largo de este documento, para el éxito de nuestro modelo de negocio, es esencial la personificación de nuestros servicios. Para ello, debemos tener una clara segmentación de nuestros clientes.

En el análisis anterior, hemos podido comprobar que las necesidades de nuestros usuarios son totalmente diferentes dependiendo de si se tratan de personas que ya realizan deporte de forma habitual o si, por el contrario, son personas que solo lo realizan ocasionalmente o nunca.

Una conclusión clave es que la socialización y el desarrollo de una comunidad desempeña un papel fundamental para motivar a los grupos de personas menos activas a comenzar o retomar la práctica deportiva. Mientras que las personas más activas tienden a centrarse en logros personales o mejora física, los usuarios menos activos parecen buscar en mayor medida apoyo social y pertenencia a una comunidad como elemento clave para mantener la constancia. Esto se refleja en la preferencia por características como clases grupales, comunidad de apoyo y retos compartidos, que destacan la necesidad de sentirse acompañados, motivados por otros y parte de un grupo.

Esto implica que, para captar a este segmento, una plataforma como FitNetwork debe priorizar funcionalidades que fomenten la interacción entre usuarios, como foros, grupos de entrenamiento, retos colaborativos o incluso reconocimiento social dentro de la plataforma. Crear una experiencia en la que los usuarios puedan compartir sus logros, recibir *feedback* positivo y aprender de las experiencias de otros usuarios puede ser un incentivo mucho más eficaz para los usuarios menos activos que simplemente ofrecer contenidos de entrenamiento. En resumen, la dimensión social es un factor motivador clave para quienes buscan una razón más allá de los beneficios físicos para empezar a hacer deporte.

Sin embargo, para las personas más activas, las necesidades principales se centran en mejorar su rendimiento y alcanzar objetivos específicos, por lo que buscan funcionalidades avanzadas como planes de entrenamiento personalizado, seguimiento detallado de métricas y retos individuales o competiciones. Aunque la socialización no sea su motivación principal, también puede resultar útil una comunidad enfocada en el alto rendimiento. Donde puedan compartir logros y recibir reconocimiento.

Además, también podemos segmentar a estos clientes no sólo por sus intereses sino, también, por características como su edad y su género. En la figura 33 podemos ver que la mayoría de los encuestados (un 54,5%) tienen entre 21 y 25 años, seguido por las personas en un rango de edad entre 16 y 20 años con un 13,5% y entre 26 y 30 años con un 11% de representación. Estos rangos de edades podrían constituir nuestro público objetivo principal, ya que son las generaciones que tienen más facilidades para usar redes sociales y confiar en soluciones

tecnológicas.

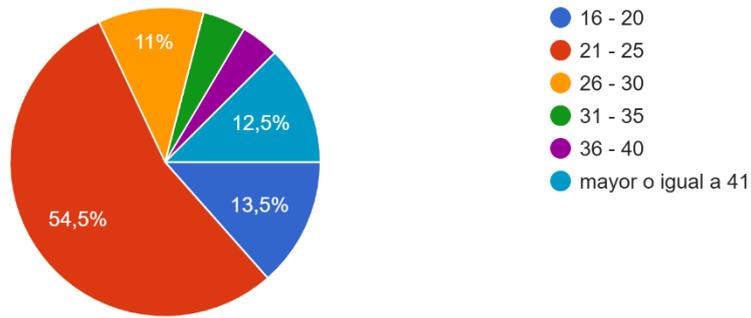


Figura 33: Respuesta a la pregunta: Edad. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al género, en la figura 34 vemos que existe bastante equilibrio entre el género masculino y femenino, aunque tiene mayor representación el género femenino con un 57,5%. Esto se puede deber a que las mujeres son más dadas a compartir aspectos de su vida en redes sociales o plataformas similares y, por ello, les resulta más atractivo el tipo de servicios que queremos ofrecer con nuestro modelo de negocio.

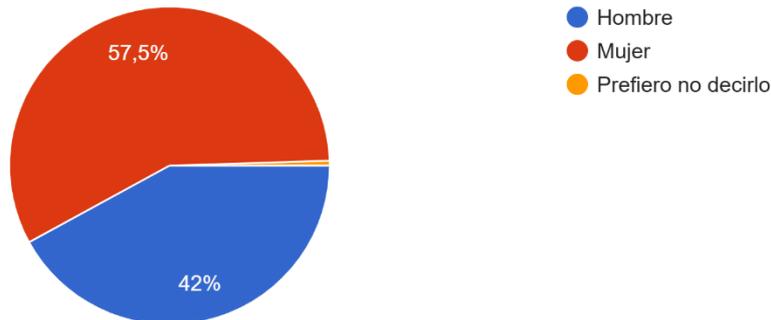


Figura 34: Respuesta a la pregunta: Género. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, para poder resumir toda la información de este apartado, en las figuras 35 y 36 podemos ver un *Buyer Persona* para cada grupo de usuarios que hemos identificado con la encuesta. Esta herramienta nos permite tener un perfil detallado de nuestro cliente ideal, basado en datos reales y observaciones clave. Además, nos facilita la alineación de nuestras estrategias de marketing y ventas entre otros aspectos, para lograr una mejor conexión con nuestro público objetivo (Pursell, 2015/2024).

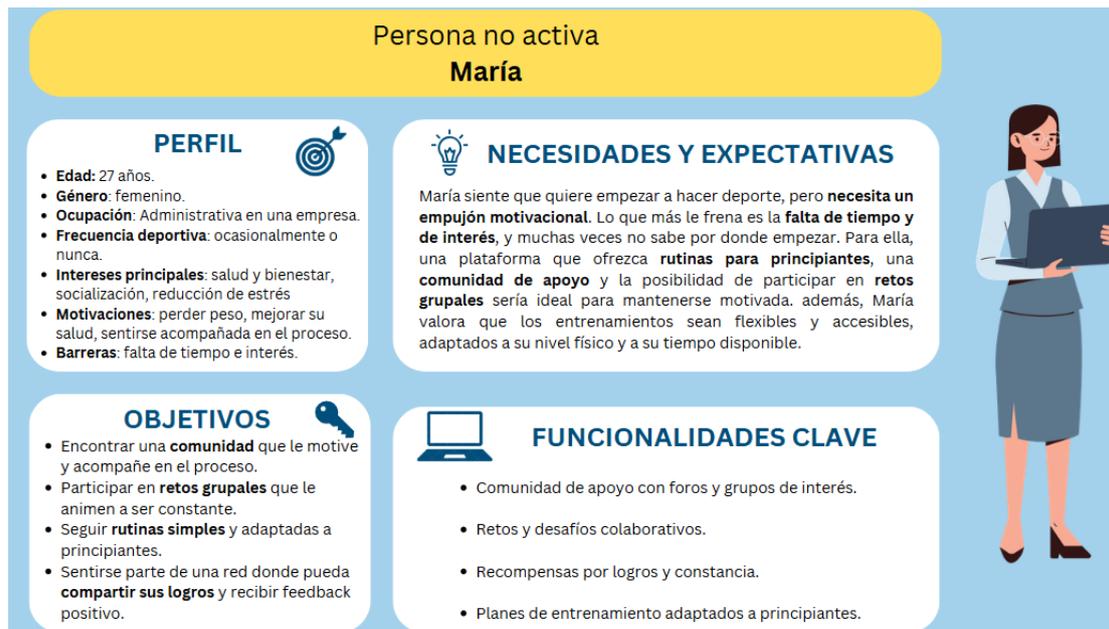


Figura 35: Buyer Persona para personas no activas. Fuente: Elaboración Propia.

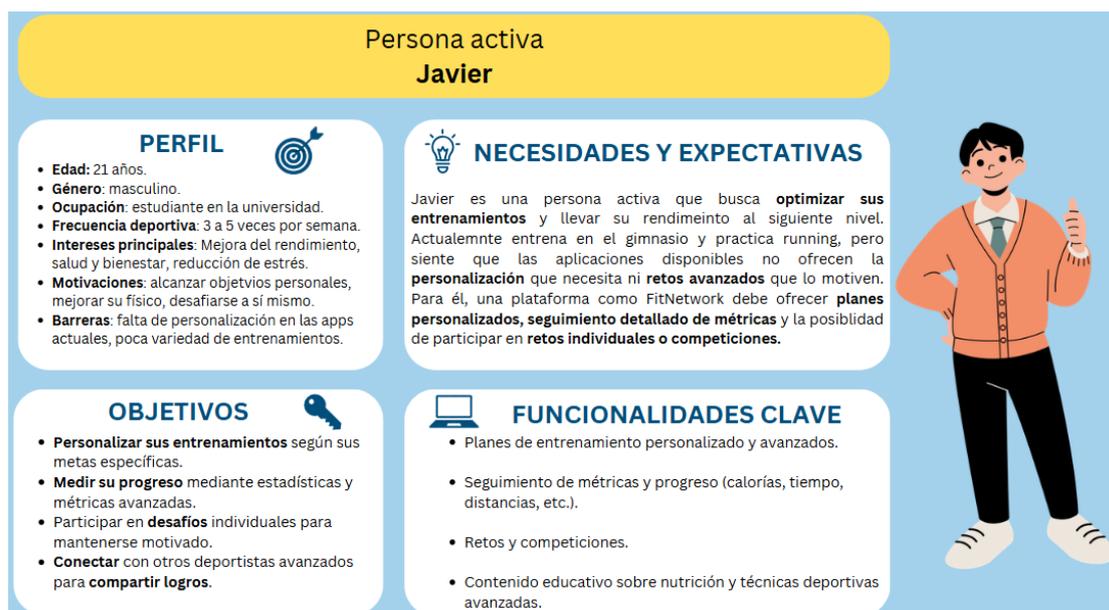


Figura 36: Buyer Persona para personas activas. Fuente: Elaboración Propia.

5.3. Estrategias de comunicación a seguir

Tras este análisis del mercado y de nuestros consumidores, vamos a pasar a desarrollar y explicar las estrategias de comunicación que vamos a seguir para dar a conocer a FitNetwork. Para ello, utilizaremos la herramienta de las 7 P's que nos ayudará a definir las bases de nuestro modelo de negocio, establecer nuestras prioridades, solidificar nuestra posición en el mercado diferenciándonos de nuestros competidores, captar a los potenciales clientes y alcanzar nuestros

objetivos. Para ello debemos definir nuestro Producto o Servicio, Precio, Punto de venta, Promoción, Personas, Proceso y Presentación (Gómez, 2023).

SERVICIO

Este término hace referencia a lo que vamos a ofrecer con nuestro modelo de negocio para satisfacer una necesidad. En el caso de FitNetwork, queremos satisfacer la necesidad de motivación, comunidad y personalización en el entrenamiento. Por lo tanto, el servicio que vamos a ofrecer es una plataforma digital que combina funcionalidades de una red social con herramientas avanzadas de seguimiento y personalización del entrenamiento. La propuesta de valor radica en permitir a los usuarios compartir sus rutinas, registrar su progreso y conectar con otros entusiastas del fitness. A diferencia de otras aplicaciones de entrenamiento, FitNetwork se enfoca en la interacción social y la gamificación para mantener a los usuarios motivados y comprometidos con sus objetivos de salud y bienestar. La plataforma ofrece un modelo freemium, donde los usuarios pueden acceder gratuitamente a funciones básicas, mientras que las opciones premium incluyen análisis detallados de rendimiento.

PRECIO

El precio hace referencia al importe asignado para la comercialización del servicio. Como hemos mencionado en el apartado anterior, el modelo de negocio de FitNetwork sigue una estrategia *freemium*, donde el acceso a funcionalidades básicas como compartir las rutinas o el registro del progreso deportivo es gratuito, pero se ofrecen planes premium con características avanzadas mediante una suscripción mensual o anual. Para establecer este precio, utilizamos la encuesta utilizada para el análisis del mercado y el análisis de los consumidores (ver Anexo 1). La figura 37 destaca que los usuarios activos muestran mayor disposición a pagar por estos planes *premium* que los no activos. Así podemos observar que el, 29,20% de los activos estarían dispuestos a pagar por la aplicación, lo que representa una oportunidad clave de monetización. En cambio, los usuarios no activos son más reacios, de hecho, un 42,86% seleccionaron que no pagarían, por lo que sería necesario establecer estrategias de *engagement* antes de promover estos planes de pago.

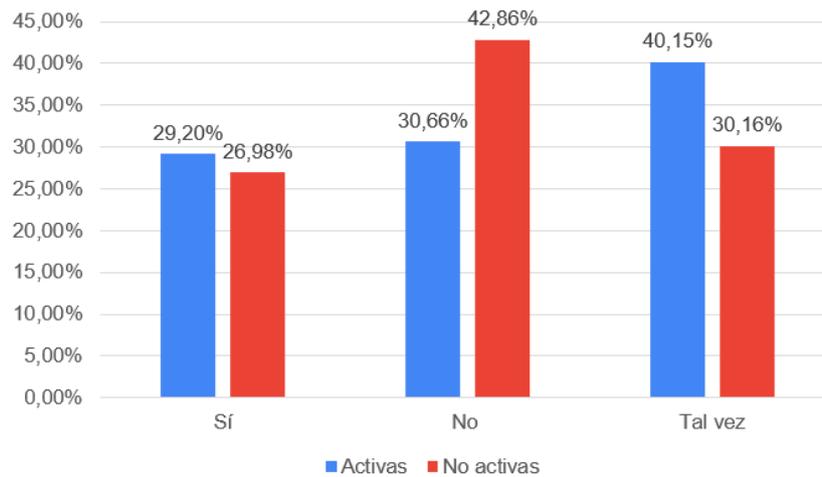


Figura 37: Respuesta a la pregunta: ¿Estarías dispuesta/o a pagar una suscripción mensual o anual para acceder a funciones premium? Fuente: Elaboración Propia.

También se les preguntó sobre el rango de precios que consideraban razonables para esta suscripción. La mayoría de los usuarios se inclina por precios bajos, con un 52,5% dispuestos a pagar entre 5€ y 10€ y un 38,33% que prefiere menos de 5€, como podemos ver en la figura 38. Esto sugiere que la estrategia de precios debe centrarse en modelos asequibles, con opciones accesibles por debajo de 10€. Por otro lado, también debemos tener en cuenta el precio de nuestros consumidores para poder establecer un precio competitivo. Como hemos visto en el análisis de los competidores, en la figura 15, el rango de precios del mercado es de 3€ a 10€ al mes. Es por ello por lo que hemos establecido el precio para acceder a estas funcionalidades avanzadas en 4 € al mes.

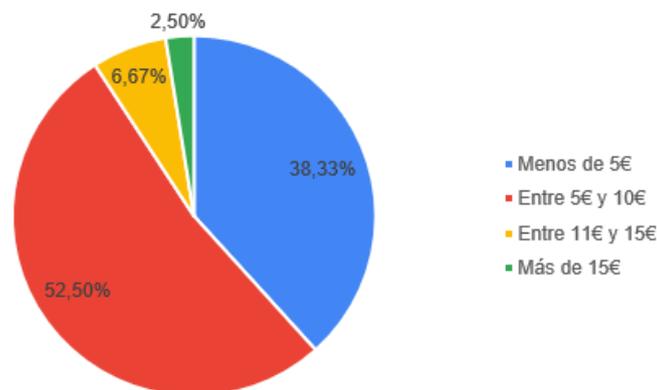


Figura 38: Respuesta a la pregunta: ¿Qué rango de precios consideras razonable para una suscripción mensual? Fuente: Elaboración Propia.

PUNTO DE VENTA O POSICIÓN:

En otras palabras, donde pueden encontrar nuestros usuarios nuestra plataforma para utilizarla. Dado que FitNetwork es un producto digital, su distribución se realiza a través de canales en línea, principalmente la App Store y Google Play, lo que permite su acceso global e inmediato. Además, la plataforma cuenta con una página web que ofrece información sobre el servicio y funcionalidades básicas, aunque la mayoría de las interacciones ocurren dentro de la aplicación. Asimismo, como se explicó en el *Business Model Canvas*, se establecerán alianzas estratégicas con gimnasios y marcas deportivas. Estas colaboraciones permitirán tanto el patrocinio como la organización de eventos deportivos y competiciones, fortaleciendo la presencia de FitNetwork en el ecosistema *fitness*.

PROMOCIÓN

En este apartado, hacemos referencia a las tácticas de marketing y publicidad para conectar con nuestro público objetivo. Nuestra estrategia de promoción se basa en el marketing digital, con un fuerte enfoque en redes sociales y marketing de contenido, ya que son las plataformas que más utiliza nuestro público objetivo. Las estrategias incluyen campañas con *influencers* del *fitness* que promuevan la plataforma a través de retos virales, publicaciones de progreso y recomendaciones personalizadas. Un ejemplo de *influencer* con el que se podría colaborar es Victoria Monasterios. Victoria es una creadora de contenido con un poco menos de 600.000 seguidores en Instagram, conocida por compartir con sus seguidores sus rutinas de forma diaria para animar a aquellas personas que quieren empezar en el mundo del *fitness*, pero no saben cómo hacerlo (Victoria Monasterios, s.f.). Al ser un contenido bastante similar al que se puede compartir en la plataforma de FitNetwork, puede ser interesante tener una colaboración con ella para darnos a conocer entre estos usuarios que necesitan motivación y orientación para poder empezar a tener unos hábitos más saludables.

Por otro lado, se implementará un *blog* en la página web con artículos sobre *fitness*, nutrición y técnicas de entrenamiento para mejorar el posicionamiento SEO (del inglés *Search Engine Optimization*) y atraer tráfico orgánico. La publicidad pagada en plataformas como Instagram y TikTok también

jugará un papel clave, segmentado anuncios dirigidos a públicos interesados en el *fitness*. Asimismo, se incentivará la adquisición de usuarios mediante un programa de referidos, ofreciendo recompensas a quienes inviten a amigos a unirse a la plataforma. Sin embargo, la estrategia de promoción clave será el contenido generado por los usuarios. Al compartir su progreso y objetivos cumplidos en redes sociales populares como Instagram, los usuarios no solo compartirán su evolución, sino que también difundirán orgánicamente la aplicación, ampliando su alcance y atrayendo a nuevos interesados de manera natural.

PERSONAS

Hasta ahora solo hemos hablado del producto, pero las personas y la relación con nuestros consumidores también es muy importante para la rentabilidad y el éxito del modelo de negocio. Para garantizar una experiencia de usuario óptima, FitNetwork prioriza un servicio de atención al cliente eficiente y accesible. La plataforma contará con soporte en redes sociales y con un *chatbot* integrado accesible en la página web para atender consultas y resolver dudas. Además, será necesario contratar a personas que compartan los valores de FitNetwork y de la imagen que queremos proyectar con este modelo de negocio. Todo lo relacionado con este aspecto se explicará detalladamente en el epígrafe del Plan de Recursos Humanos.

PROCESO

La experiencia del usuario en FitNetwork está diseñada para ser fluida y sencilla desde el primer contacto con la aplicación. El proceso implica descargar la aplicación desde el dispositivo móvil del usuario y configurar su perfil en minutos completando unos campos básicos que permitirá a la aplicación sugerir rutinas alineadas con el objetivo y la experiencia deportiva del usuario, además de conexiones con otros usuarios con intereses y objetivos similares. Asimismo, se incorporan elementos de gamificación, como recompensas y desafíos, que incentivan la participación activa. Por ejemplo, los usuarios pueden recibir incentivos por mantener registrar sus entrenamientos en la plataforma durante un número determinado de días o por completar una cantidad específica de entrenamientos. Estas dinámicas están diseñadas para fomentar la participación activa, mantener el compromiso de los usuarios y mejorar su experiencia dentro

de la aplicación. En cuanto a la suscripción *premium*, el proceso de pago es optimizado para reducir fricciones, con múltiples opciones de pago y recordatorios automáticos antes de la renovación.

PRESENTACIÓN

Aunque FitNetwork opera en el entorno digital, la construcción de una identidad de marca sólida y una experiencia de usuario excepcional son claves para su éxito. La aplicación presenta un diseño moderno e intuitivo, que facilita la navegación y mejora la interacción del usuario. Para reforzar su presencia en la comunidad *fitness*, FitNetwork apostará por estrategias de *branding*, como *merchandising* exclusivo (camisetas, accesorios deportivos) y la organización de eventos y competiciones patrocinadas. Además, se implementarán colaboraciones con gimnasios y otros eventos deportivos, permitiendo que la plataforma gane visibilidad y credibilidad dentro de nuestro público objetivo.

En la figura 39 podemos ver un resumen de este análisis sobre las estrategias de marketing.



Figura 39: Análisis de las 7Ps de marketing. Fuente: Elaboración Propia

5.4. KPIs

Una vez hemos definido la estrategia de marketing que se va a llevar a cabo, es esencial establecer los indicadores clave de rendimiento o KPI's que nos ayudarán a medir la efectividad de dicha estrategia, el rendimiento de nuestro modelo de negocio y poder tomar decisiones óptimas. Los KPI's a utilizar son los siguientes:

La **tasa de conversión** mide “la relación que hay entre el número de usuarios que visitan tu sitio web y el número de usuarios que realizaron una acción objetivo específico” (Sordo, 2023). En el caso de FitNetwork, esta métrica se analizará en conjunto con dos indicadores clave: **Usuarios Activos Diarios (DAU)** y **Usuarios Activos Mensuales (MAU)**, los cuales nos permitirán evaluar cuántos usuarios acceden e interactúan con la plataforma de manera frecuente. Estas métricas son fundamentales para medir la “pegajosidad” del modelo de negocio, es decir, la capacidad de la plataforma de retener usuarios (Busquets, 2024). Para calcular la tasa de conversión, compararemos el número total de usuarios registrados con los DAU y MAU, asegurando una evaluación precisa tanto a nivel diario como mensual, en función del intervalo de tiempo correspondiente. Como objetivo a corto plazo, se ha establecido una **tasa de conversión mínima del 70%**, garantizando que la mayoría de los usuarios interactúen activamente con la plataforma.

De forma similar al anterior, la **tasa de abandono** o churn rate mide el número de clientes que prescinden de los servicios ofrecidos por una organización en un periodo de tiempo específico (Sumup, s.f.). En el caso de las redes sociales, se puede considerar como abandono a todos aquellos usuarios que no hayan interactuado o iniciado sesión en la plataforma durante los últimos 90 días (Winter, 2024). Para calcular este indicador, se comparará el número de usuarios inactivos en los últimos 90 días con el total de usuarios registrados, realizándose una evaluación mensual. Como objetivo a corto plazo, se busca mantener la tasa de abandono **por debajo del 10%**, asegurando así un alto nivel de retención y *engagement* dentro de la plataforma.

Por otro lado, para medir el rendimiento de los anuncios y la presencia en redes sociales, se utilizará la métrica de **ClickThrough Rate (CTR)** que nos permite conocer el número de usuarios que hacen clic en los anuncios después de visualizarlos comparado con el número total de visualizaciones. Un alto CTR es una buena indicación de que los usuarios consideran que los anuncios son relevantes y útiles (Google, s.f.). Esta métrica se evaluará tanto diario como mensualmente. El objetivo en este caso es **entre un 2% y un 5%** para los anuncios que serán mostrados en las diferentes plataformas de redes sociales.

Asimismo, para evaluar la inversión destinada a las estrategias de marketing y promociones, se utilizará la métrica de **Coste de Adquisición de Clientes (CAC)** que nos permite comparar esta inversión con el número de usuarios nuevos registrados en un periodo de tiempo concreto. Esta métrica nos permite evaluar la salud financiera del negocio y de estas estrategias realizadas (Amespil, 2024). Como objetivo se busca mantener el coste por usuario por **debajo de 5€**.

Por último, ya se ha mencionado anteriormente que la satisfacción del usuario es un pilar fundamental en este modelo de negocio, por lo que se utilizará el **Net Promoter Score (NPS)** como métrica clave para su evaluación. Este indicador mide la probabilidad de que los usuarios recomienden la plataforma y sus servicios, proporcionando una visión clara sobre su percepción y lealtad. El NPS se obtiene a través de una encuesta en la que se pregunta a los usuarios, en una escala del 0 al 10, qué tan probable es que recomienden el producto o servicio. Según sus respuestas, se clasifican como se explica en la figura 40. Los promotores son los usuarios altamente satisfechos que recomendarían la plataforma, los pasivos muestran una satisfacción sin un alto nivel de compromiso mientras que, los detractores reflejan insatisfacción y pueden generar una percepción negativa del producto. El cálculo del NPS se realiza restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores (Hammond, 2023). Esta métrica se analizará trimestralmente, con un objetivo a corto plazo de **superar el 30%**, asegurando así una base sólida de usuarios comprometidos y leales.

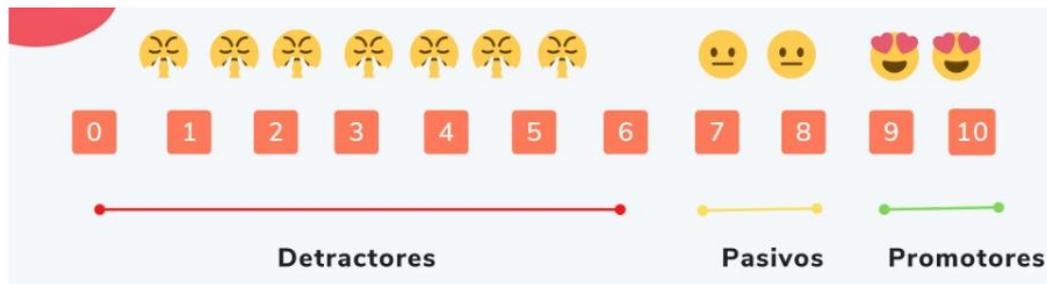


Figura 40: Escala de respuesta NPS. Fuente: Hammond, 2023.

Finalmente, en la tabla 3 se puede ver un resumen de estos indicadores clave explicados anteriormente.

KPI	Indicador	Intervalo de medición	Objetivo
Tasa de conversión	$Tasa\ de\ conversión = \left(\frac{Usuarios\ que\ utilizan\ la\ app}{Usuarios\ registrados} \right) \times 100$	Diario / Mensual	> 70%
Churn rate	$Churn\ rate = \left(\frac{Usuarios\ sin\ actividad\ desde\ hace\ 90\ días}{Usuarios\ totales\ al\ inicio\ del\ período} \right) \times 100$	Mensual	< 10%
CTR	$CTR = \left(\frac{Clicks\ en\ el\ anuncio}{Impresiones\ del\ anuncio} \right) \times 100$	Diario / Semanal	2% - 5%
CAC	$CAC = \frac{Inversión\ total\ en\ Marketing}{Número\ de\ usuarios\ adquiridos}$	Mensual	< 5€ / usuario
Satisfacción del usuario	NPS	Trimestral	>30%

Tabla 3: KPI's del plan de Marketing. Fuente: Elaboración Propia.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Diseño de la aplicación

Como se mencionó anteriormente, el servicio que ofreceremos con este modelo de negocio es una plataforma digital que integra funcionalidades de redes sociales, permitiendo a los usuarios registrar sus entrenamientos y compartirlos con sus amigos y conocidos. Esta plataforma estará disponible en formato de aplicación para dispositivos móviles y podrá descargarse tanto en Google Play como en la App Store.

En la figura 41 se muestra la pantalla de registro de la aplicación, donde los usuarios podrán crear una nueva cuenta o acceder a una existente mediante un nombre de usuarios y contraseña. Para registrarse, los nuevos usuarios deberán completar un breve formulario con información como correo electrónico, edad, género y cosas relacionadas con el uso de la aplicación, lo que permitirá ofrecerles

una experiencia personalizada. Además, la aplicación contará con una opción para elegir entre modo claro u oscuro, que se ajustará automáticamente según la configuración del dispositivo del usuario. Por otro lado, en esta misma figura se presenta un ejemplo de la pantalla de inicio, donde los usuarios podrán buscar y agregar amigos, visualizar sus entrenamientos y comentar sus publicaciones, fomentando así la interacción y el sentido de comunidad dentro de la plataforma.



Figura 41: Pantallas de registro e inicio. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.

En la figura 42 se presentan ejemplos de las distintas pantallas que los usuarios podrán utilizar para seleccionar sus entrenamientos. La aplicación ofrecerá la posibilidad de explorar y elegir entre una amplia variedad de entrenamientos o planes de entrenamiento, sugeridos por la plataforma en función de las preferencias y objetivos del usuario. Para facilitar la búsqueda, se podrán aplicar filtros que permitan seleccionar entrenamientos según duración, equipamiento necesario o parte del cuerpo a ejercitar. Asimismo, los usuarios tendrán la opción de crear su propia rutina de entrenamiento.

Además de los entrenamientos, los usuarios podrán descubrir y unirse a retos, diseñados para superarse a sí mismos o compartir con amigos. Estos desafíos podrán realizarse de forma individual o en grupo, fomentando la motivación y el sentido de comunidad dentro de la plataforma.

Una vez finalizado el entrenamiento, la aplicación mostrará un resumen de la sesión, incluyendo información como el número de ejercicios realizados o la duración del entrenamiento, así como datos biométricos (ej.: frecuencia cardíaca media y el número de calorías quemadas durante la sesión). Además, se ofrecerá la opción de compartir una publicación sobre el entrenamiento recién completado, permitiendo a los usuarios interactuar con su comunidad.

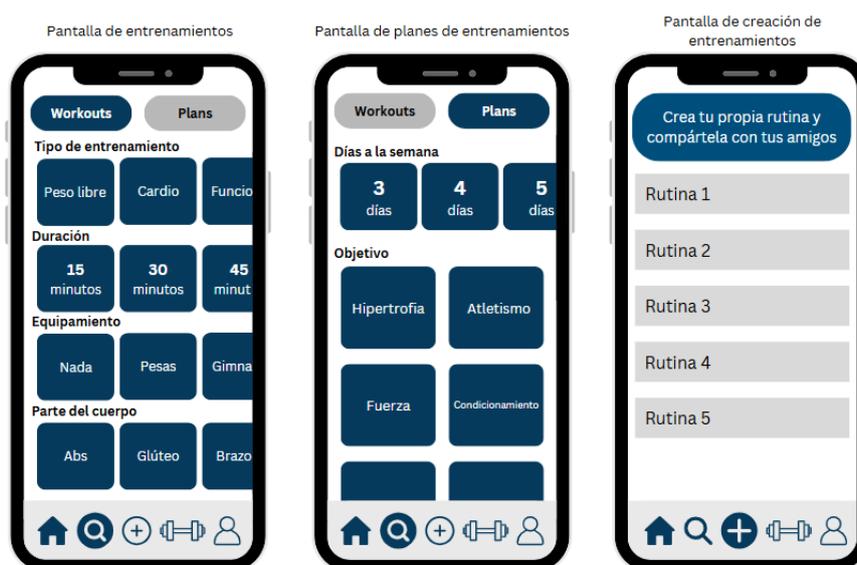


Figura 42: Pantallas de entrenamientos, planes y creación de entrenamientos. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.

Además, en la figura 43 se presentan las pantallas que los usuarios podrán utilizar para acceder a las funcionalidades *premium*. Para los usuarios que aún no han activado esta versión, la aplicación mostrará una sección con todas las ventajas exclusivas y el precio del plan *premium*. Además, se ofrecerá la posibilidad de acceder a un mes de prueba gratuito, tras el cual podrán suscribirse a un plan de pago para seguir disfrutando de las funcionalidades avanzadas.

Por otro lado, los usuarios que ya estén suscritos al plan *premium* verán un panel exclusivo con acceso a todas las herramientas avanzadas como, por ejemplo, un *chatbot* virtual que responda dudas y ofrezca recomendaciones personalizadas, rutinas optimizadas en función del progreso y objetivos del usuarios y consejos y recomendaciones del día.

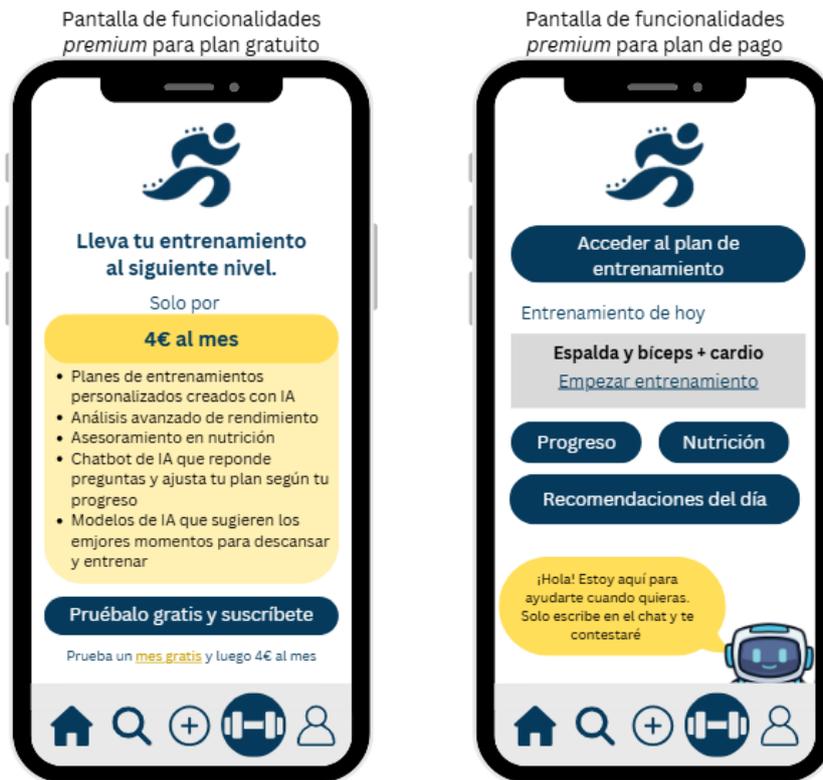


Figura 43: Pantallas de las funcionalidades premium. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.

Por último, en la figura 44 se muestra un diseño de las tres pantallas principales del perfil del usuario, organizadas para ofrecer una visión completa de su actividad y progreso dentro de la plataforma. En la primera pantalla se mostrarán todas las publicaciones creadas por el usuario, incluyendo entrenamientos compartidos, logros alcanzados y actualizaciones dentro de la comunidad. En la segunda pantalla se recopilarán todos los entrenamientos realizados, permitiéndoles revisar su actividad pasada, repetir sesiones anteriores y analizar su desempeño en cada una. Por último, la tercera pantalla corresponde a un panel de control personalizable, donde el usuario podrá visualizar gráficos e indicadores clave sobre su progreso. Este panel de control podrá ser editado y configurado según las preferencias del usuario, permitiéndoles seleccionar qué métricas y gráficos desea visualizar.

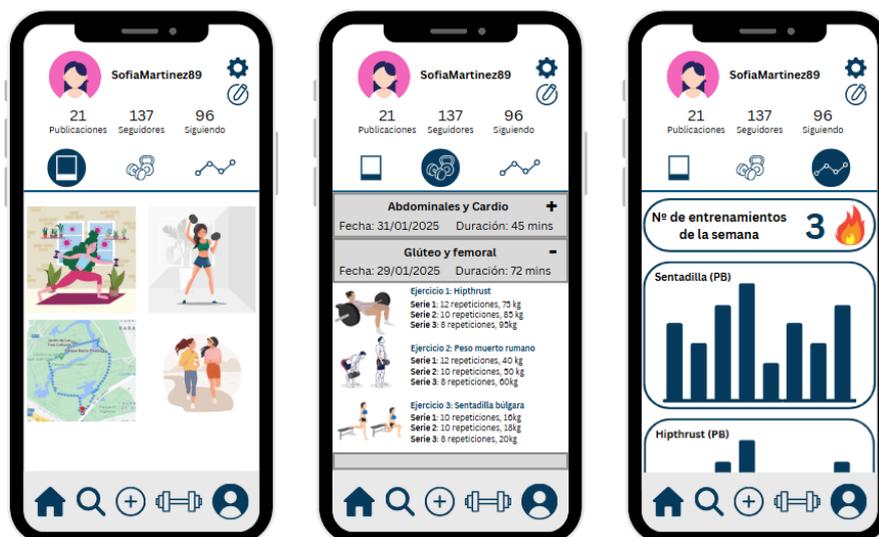


Figura 44: Diseño de las pantallas del perfil del usuario. Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta Canva.

El diseño de la aplicación se ha desarrollado con un enfoque intuitivo y dinámico, garantizando una experiencia de usuario fluida y atractiva. Desde la pantalla de inicio hasta el perfil del usuario, cada sección ha sido estructurada para maximizar la interacción y personalización. Con un diseño moderno, adaptable y accesible, la aplicación proporciona una plataforma innovadora para conectar y entrenar.

6.2. Actividades principales.

Asimismo, el plan de operaciones debe estructurarse en torno a una serie de actividades clave que permitan la captación, retención y participación de los usuarios dentro de la plataforma. Estas actividades aseguran un correcto funcionamiento del ecosistema y la generación de valor tanto para los usuarios como para la plataforma.

Todo comienza con la captación de usuarios a través de estrategias de marketing tanto *online* como *offline*. Colaboraciones con *influencers* del sector del *fitness*, el programa de referidos explicado en el plan de marketing, contenido generado por el usuario en otras redes sociales y alianzas estratégicas con eventos deportivos y gimnasios, son algunos de los ejemplos de estas estrategias. Una vez dentro, los usuarios deben registrarse y configurar sus perfiles, proceso en el que pueden definir sus objetivos de entrenamiento y preferencias, permitiendo una segmentación más precisa basada en sus intereses y niveles de experiencia.

A continuación, FitNetwork ofrece un modelo de suscripción que combina un enfoque *freemium*, brindando acceso a herramientas avanzadas de seguimiento y personalización de entrenamientos. Para formalizar el acceso a estos servicios, integra un sistema de pago seguro, asegurando la verificación y activación de los servicios contratados. Con la cuenta activa, los usuarios pueden explorar libremente la plataforma y utilizar todas sus funcionalidades clave, incluyendo la búsqueda de oportunidades de entrenamiento, la conexión con otros aficionados del *fitness* y la participación en retos personalizados.

Una de las características esenciales es la evaluación y el seguimiento del progreso de los usuarios, que incluye reportes personalizados, métricas de rendimiento y la posibilidad de compartir logros con la comunidad, junto con la integración con dispositivos *wearables*. Esta interacción es reforzada por un ecosistema social dentro de la plataforma, que permite a los usuarios comunicarse y compartir experiencias. Para mantener el compromiso de los usuarios, FitNetwork envía notificaciones sobre nuevas oportunidades de entrenamiento y registra la actividad de cada usuario, generando alertas personalizadas según sus preferencias y hábitos.

Finalmente, la plataforma implementa un proceso continuo de monitoreo y mejora, basado en el análisis de datos de uso, la incorporación de nuevas funcionalidades en respuesta a las tendencias del mercado y la optimización de la experiencia del usuario. Este enfoque asegura que FitNetwork no solo se mantenga relevante, sino que también evolucione de manera constante para ofrecer el mejor servicio posible a sus usuarios. De manera similar, para garantizar la mejor experiencia a nuestros usuarios, es fundamental realizar un mantenimiento continuo de la plataforma. Esto nos permite identificar y corregir errores a tiempo.

En la figura 45 podemos ver un gráfico que muestra todas estas actividades clave y cuál sería el proceso para llevarlas a cabo.

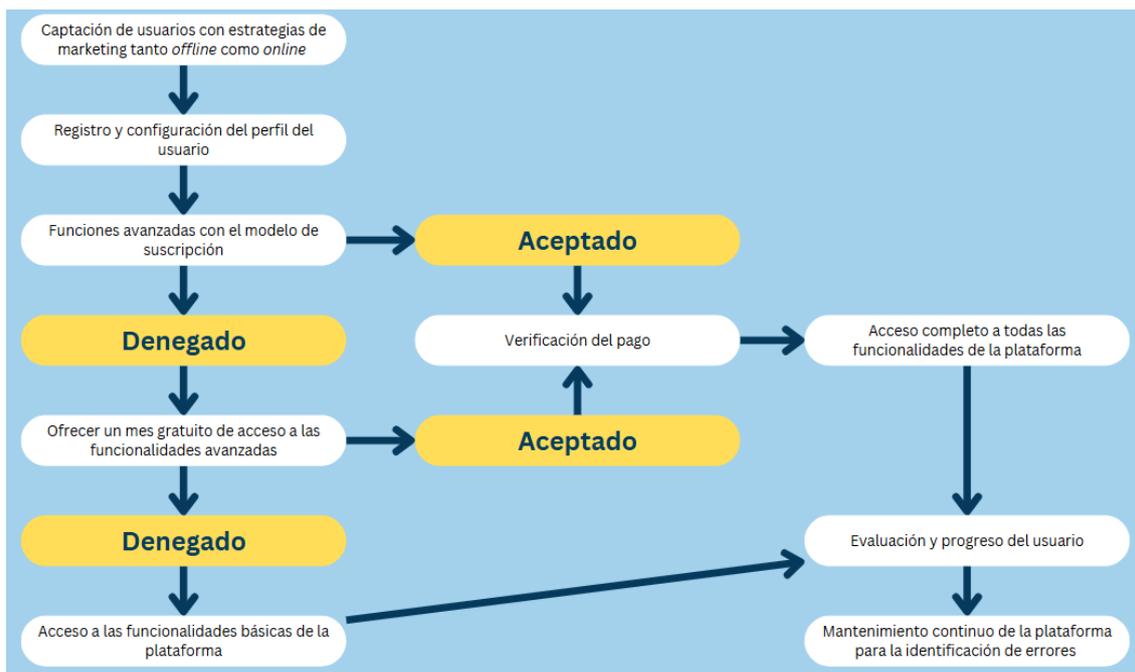


Figura 45: Flow chart de las actividades clave de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Recursos necesarios

Para garantizar el éxito de este modelo de negocio, es fundamental contar con una serie de recursos clave que aseguren el correcto funcionamiento de la plataforma y su crecimiento.

RECURSOS HUMANOS

En primer lugar, el **talento humano** representa un pilar fundamental. La fundadora, Paula Carricas, asumirá responsabilidades clave en la gestión administrativa y en el análisis de datos, con el objetivo de optimizar el rendimiento de la plataforma a través del estudio de tendencias y del comportamiento de los usuarios. Además, será imprescindible contar con un equipo de desarrolladores y expertos en desarrollo de aplicaciones, encargados de la mejora continua de la plataforma, así como un equipo de marketing que gestione las estrategias de captación de nuevos usuarios y programas de fidelización.

Con el fin de fortalecer la capacidad técnica del proyecto, se buscará un socio con sólidos conocimientos en el ámbito informático, que aporte su experiencia en el desarrollo y la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas. Este socio no solo contribuirá al desarrollo de la plataforma, sino que

también desempeñará un papel clave en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la infraestructura tecnológica y la evolución del modelo de negocio.

Por otro lado, la colaboración con especialistas del sector del *fitness* y la nutrición será esencial para entrenar el modelo de IA y garantizar la calidad y precisión de los contenidos y recomendaciones ofrecidas. Sin embargo, se profundizará más en todo lo relacionado con el personal necesario en el epígrafe del Plan de Recursos Humanos.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Al tratarse de una plataforma digital, la infraestructura tecnológica es un pilar fundamental para el desarrollo del negocio. La plataforma requerirá una infraestructura sólida que garantice su rendimiento, seguridad y escalabilidad. Esto incluye servidores de alta capacidad, sistemas de bases de datos optimizadas y herramientas avanzadas de análisis de datos e IA, que permitan personalizar la experiencia del usuario y mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, se pondrá un énfasis especial en la seguridad de los datos personales de los usuarios, ya que representa uno de los valores fundamentales de FitNetwork, garantizando así una experiencia protegida y confiable para todos.

En una primera fase, se desarrollará una plataforma con funcionalidades básicas que incluirá un **Producto Mínimo Viable (MVP)**, sin la integración de IA. El objetivo de esta etapa es validar el modelo de negocio de manera eficiente antes de realizar inversiones en funcionalidades más avanzadas. Se estima que el coste de esta fase será de aproximadamente **200.000 €**, considerado como una inversión inicial amortizable en un período de 5 años.

Una vez validado el modelo de negocio y comprobada la aceptación por parte de los usuarios, se procederá a la **fase 1 de la integración de las funcionalidades avanzadas**, que supondrá la creación de los primeros algoritmos básicos de machine learning. Estos algoritmos permitirán personalizar los planes de entrenamiento de los usuarios basándose en sus datos y progresos. La inversión para esta fase se estima en **180.000€**. Posteriormente, en la **fase 2 de la integración de estas funcionalidades** se incorporarán algoritmos de IA mucho

más avanzados, que optimizarán la personalización de los entrenamientos mediante aprendizaje profundo (*Deep Learning*) y modelos de optimización en tiempo real. Esta última fase requerirá una inversión adicional de **180.000€**, elevando la inversión total en desarrollo tecnológico a **560.000€**. En la tabla 4 podemos ver como se amortizarían estos gastos.

Tipo	Inversiones	Amort. Año 1	Amort. Año 2	Amort. Año 3	Amort. Año 4	Amort. Año 5	Amort. Año 6	Amort. Año 7
Creación de la aplicación	560.000 €	40.000 €	76.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €	72.000 €	36.000 €
<i>App básica (MVP)</i>	200.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €		
<i>Funcionalidades avanzadas (fase 1)</i>	180.000 €		36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	
<i>Funcionalidades avanzadas (fase 2)</i>	180.000 €			36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €

Tabla 4: Gasto total y amortización del desarrollo de la aplicación. Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, será necesario invertir en una infraestructura tecnológica sólida. Para ello, se contratarán los servicios de Amazon Web Services (AWS), lo que permitirá contar con servidores en la nube, una base de datos segura y escalable, y otros servidores esenciales para la operatividad de la plataforma.

El coste estimado de esta infraestructura evolucionará en función de las necesidades de cada fase del desarrollo. Durante la implementación del MVP, se estima un gasto anual de **24.000 €**, considerando el almacenamiento en la nube con Amazon S3 (Amazon Web Services, s.f.-c), bases de datos relacionales con Amazon RDS y el uso de instancias EC2 para la gestión backend. Estas instancias EC2 (*Elastic Compute Cloud*) son servidores virtuales que permiten ejecutar aplicaciones y gestionar la carga de trabajo de forma flexible, ajustando la capacidad de procesamiento según las necesidades del sistema (Amazon Web Services, s.f.-a).

A medida que la plataforma incorpore funcionalidades avanzadas de IA, el uso de infraestructura en AWS aumentará. En la **fase 1**, con la integración de algoritmos básicos, estima que el coste anual ascenderá a **48.000€**, debido al mayor consumo de cómputo y almacenamiento. Posteriormente, en la **fase 2**, con la implementación de algoritmos avanzados de *Deep learning*, se estima un gasto anual de **84.000 €**, derivado del uso intensivo de instancias EC2.

Dado que estos costes corresponden a servicios en la nube bajo demanda, no requieren amortización, ya que se consideran gastos operativos recurrentes asociados al consumo mensual.

Durante los primeros años de operación, asumimos que tanto los socios como los empleados utilizarán sus propios ordenadores para trabajar. No obstante, a partir del segundo año, prevemos la necesidad de adquirir equipos para el resto del personal. Estimamos un coste de 3.000€ en el segundo año, aumentando a 6.000€ anuales a partir del tercer año y hasta, al menos, el quinto año de actividad.

Una opción viable para cubrir esta necesidad es Fleet, un proveedor especializado en el alquiler de equipos informáticos para empresas. Fleet ofrece flexibilidad de contratación, con opciones de alquileres que permiten ajustar el número de dispositivos según las necesidades del negocio. Además, incluye servicio de mantenimiento y soporte técnico, lo que ayuda a reducir costes imprevistos de reparación y actualización. Esto nos permitiría optimizar la inversión en tecnología sin comprometer la liquidez de la empresa (Fleet, s.f.)

RECURSOS FINANCIEROS

En cuanto a los recursos financiero, el capital inicial para poner en marcha la plataforma y comenzar las operaciones del negocio será aportado por la fundadora, Paula Carricas, quien contribuirá con 50.000€. Además. La búsqueda del segundo socio no es solo para aportar conocimientos tecnológicos para el desarrollo de la plataforma, sino también para realizar una aportación de capital inicial de 50.000€, fortaleciendo la estructura financiera del proyecto y compartiendo la responsabilidad en la gestión estratégica.

Adicionalmente, se buscará financiación de familiares, amigos o personas conocidas de los socios, con el objetivo de recaudar 100.000€ que permitan fortalecer la capacidad financiera en esta primera etapa. Por otro lado, se solicitará un préstamo bancario a ING Direct, la entidad de confianza de la fundadora, con un TAE del 5,49% en caso de ser necesario, según se detallará más adelante en las cuentas de pérdidas y ganancias. Asimismo, se recurrirá también a la inversión de dos *business angels*, quienes aportarán 150.000€ cada uno a cambio de un 10% de participación en la compañía.

De esta manera, se contará con un capital inicial de 500.000€, lo que permitirá cubrir tanto el desarrollo tecnológico de la plataforma como las estrategias de marketing, operaciones y expansión del negocio, asegurando la viabilidad del proyecto en el corto y medio plazo. En la tabla 5 podemos ver un resumen de estas inversiones.

Fuente del capital	Socio 1	Socio 2	Total
Fundadores	50.000 €	50.000 €	100.000 €
Familia, amigos y conocidos			100.000 €

Fuente del capital	Inversor 1	Inversor 2	Total
Business Angels	150.000 €	150.000 €	300.000 €

Total	500.000 €		
--------------	------------------	--	--

Tabla 5: Fuentes y cantidad de capital inicial. Fuente: Elaboración Propia

6.4. KPIs

Para evaluar el rendimiento operativo de FitNetwork, se han definido una serie de KPIs clave que permitirán medir la eficiencia del servicio y la interacción de los usuarios en la plataforma. Uno de los indicadores principales es la **cantidad de quejas recibidas**, que se medirá mensualmente con el objetivo de reducir las a menos de 20 por mes, asegurando una mejora continua en la experiencia del usuario. De forma similar, el **servicio al cliente a través de la aplicación** será monitoreado semanalmente, con el objetivo de mantener un tiempo de respuesta inferior a 6 horas, optimizando la atención al usuario. La **tasa de resolución de incidencias** es otro aspecto fundamental, estableciendo como objetivo resolver al menos el 90% de los problemas reportados dentro de un plazo de 48 horas, garantizando así una plataforma estable y confiable.

Para medir el compromiso y la retención de los usuarios, se analizará el **tiempo promedio de uso por sesión**, con el propósito de aumentarlo a 15 minutos por usuario, asegurando que la plataforma ofrezca contenido atractivo y herramientas útiles para los usuarios. Finalmente, el **número de publicaciones, interacciones y entrenamientos** permitirá evaluar la participación de los

usuarios, fijando como objetivo al menos 10,000 interacciones mensuales. En la tabla 6 podemos ver una tabla a modo de resumen de estos KPIs que se acaban de explicar. Estos KPIs proporcionarán información clave para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que FitNetwork evolucione de manera efectiva.

KPI	Descripción	Intervalo de medición	Objetivo
Cantidad de quejas recibidas	Número total de quejas registradas por los usuarios sobre el servicio, funcionalidad o experiencia en la plataforma	Mensual	<20
Tasa de resolución de incidencias	Porcentaje de incidencias reportadas que han sido resueltas en un período determinado	Mensual	>90%
Servicio al cliente a través de la APP	Tiempo promedio de respuesta a consultas y solicitudes de los usuarios	Semanal	< 6 horas
Tiempo promedio de uso por sesión	Duración promedio de las sesiones de los usuarios dentro de la aplicación	Semanal	>15 minutos
Nº de publicaciones, interacciones y entrenamientos	Total de actividades generadas por los usuarios en la plataforma, incluyendo publicaciones, comentarios e interacciones con entrenamientos	Mensual	>10.000 interacciones

Tabla 6: KPIs del plan de operaciones. Fuente: Elaboración Propia

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRUCTURA LEGAL

7.1. Descripción de la estructura organizativa

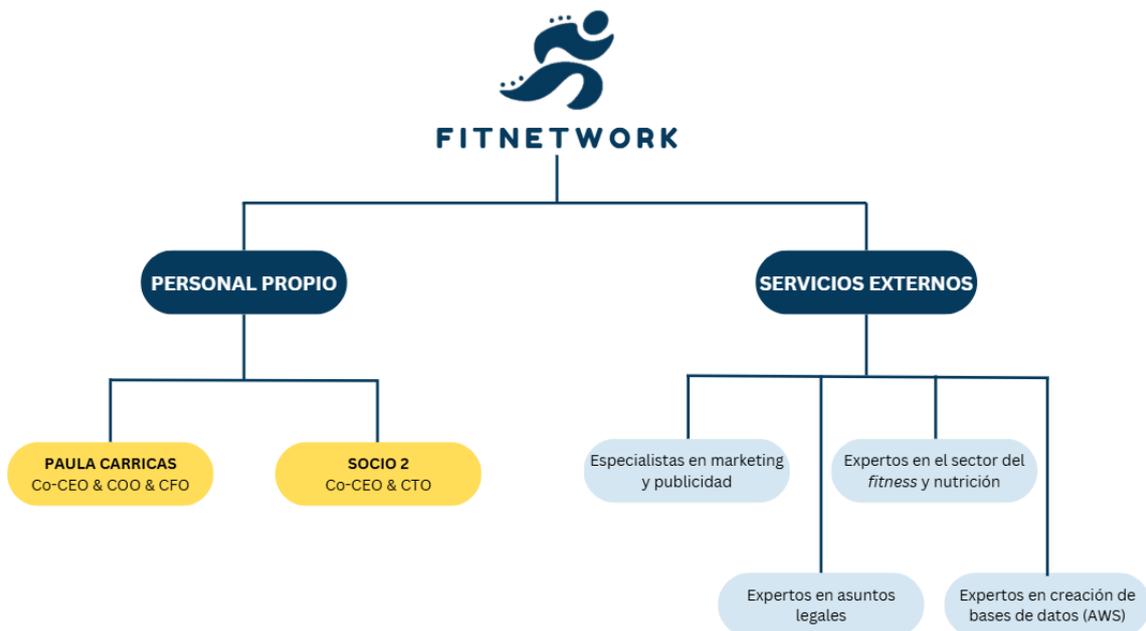


Figura 46: Organigrama inicial de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver en la figura 46, la estructura organizativa inicial de FitNetwork es muy simple que equilibra el liderazgo interno con el apoyo de expertos externos, lo que permite operar con eficiencia y flexibilidad. En el núcleo

de la empresa se encuentran los dos socios fundadores que lideran las operaciones y el desarrollo estratégico. Paula Carricas, en su rol de Co-CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operations Officer*) y CFO (*Chief Finance Officer*), supervisará la dirección general de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la expansión de la plataforma. Además, como responsable de operaciones, optimizará los procesos internos y gestionará la planificación financiera, asegurando la sostenibilidad económica del negocio. Por su parte, el segundo socio asumirá los cargos de Co-CEO y CTO (*Chief Technology Officer*), compartiendo la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y liderando el desarrollo tecnológico. Su enfoque se centra en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y la creación de las funcionalidades basadas en IA.

Además del equipo directivo, FitNetwork contará con el respaldo de especialistas externos en áreas clave para el desarrollo de su plataforma. En el ámbito del marketing y la publicidad, se apoyará en profesionales que diseñen estrategias de crecimiento digital, *branding* y campañas publicitarias para atraer y retener usuarios. En el área legal, colaboraremos con expertos que nos asesorarán en aspectos regulatorios, protección de datos y cumplimiento normativo. La empresa también trabajará con especialistas del sector del *fitness* y la nutrición, quienes aportarán conocimientos fundamentales para mejorar la información proporcionada a los usuarios, como se ha mencionado anteriormente. Finalmente, la infraestructura tecnológica se gestionará con el apoyo de AWS, profesionales de bases de datos, asegurando la escalabilidad y seguridad de los mismos.

En el futuro, a medida que FitNetwork continúe su crecimiento y expansión, será necesario ampliar el equipo con nuevos empleados que refuercen las distintas áreas de la empresa. Para gestionar este proceso de manera eficiente, se buscará incorporar a un profesional especializado en Recursos Humanos que se encargue de la selección, gestión y desarrollo del talento dentro de la organización. Además, con el objetivo de fortalecer la identidad de marca y optimizar la estrategia de crecimiento, se evaluará la posibilidad de internalizar el plan de marketing, lo que permitirá una mayor cohesión en la comunicación. También se considerará la contratación de un CFO que asuma la gestión financiera de la empresa, liberando a los socios de estas responsabilidades para que puedan

enfocarse en la estrategia global.

En la figura 47 podemos ver un potencial organigrama de FitNetwork en el futuro.

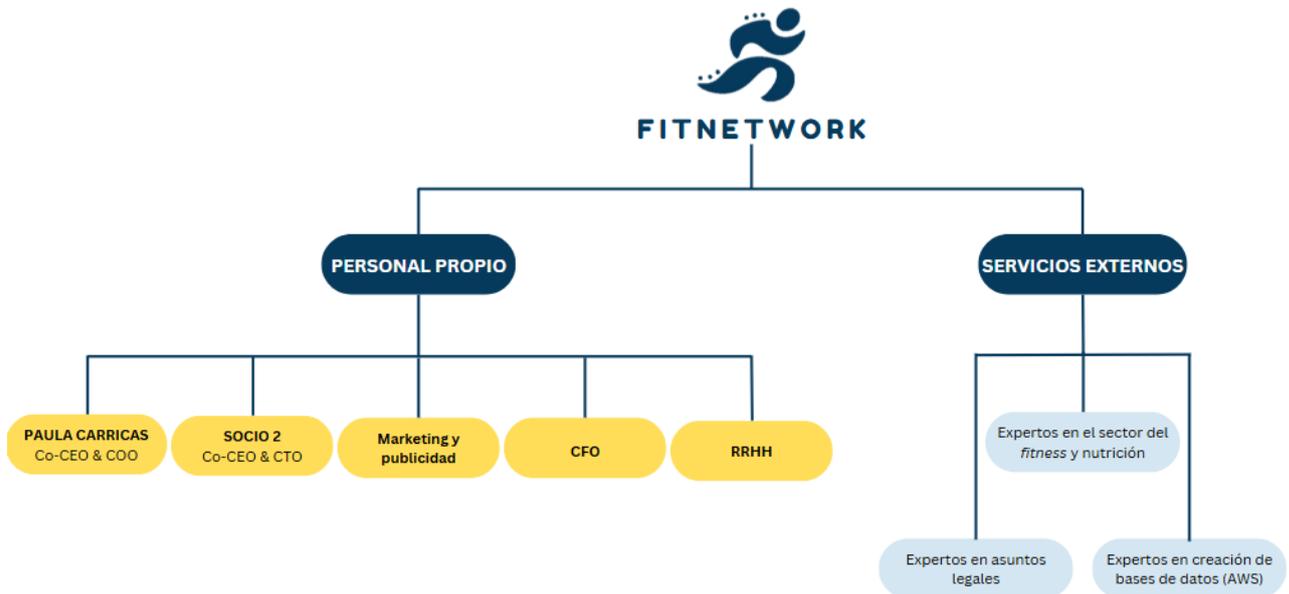


Figura 47: Diseño de futuro organigrama de FitNetwork. Fuente: Elaboración Propia

7.2. Perfil de empleados

Para llevar adelante el proyecto de FitNetwork será necesario una serie de equipos con un perfil de empleados específico. En primer lugar, el **equipo de operaciones** se encargará de la gestión diaria de la plataforma, asegurando su correcto funcionamiento y optimización. Para ello serán necesarios profesionales con experiencia en gestión de procesos, análisis de datos y mejora continua, además de especialistas en atención al cliente que garanticen una experiencia fluida para los usuarios. Además, serán también responsables de las alianzas estratégicas por lo que también serán necesarias habilidades en negociación, *networking* y desarrollo de negocios.

El **equipo tecnológico** será el encargado de liderar el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Este equipo deberá garantizar la integración de nuevas funcionalidades, así como la creación y mantenimiento de las funcionalidades relacionadas con IA y la mejora continua de la experiencia del usuario. Se necesitarán desarrolladoras y empleados con experiencia en gestión

de proyectos tecnológicos, asegurando la innovación y el óptimo rendimiento de la plataforma.

El **equipo financiero** será responsable de la planificación económica, la contabilidad y la búsqueda de financiación para impulsar el crecimiento del negocio. Se necesitarán analistas financieros y un CFO con experiencia en gestión de presupuestos, control de costes y modelos de inversión que aseguren la sostenibilidad de la empresa.

El **equipo de marketing** se enfocará en la captación y retención de usuarios, así como en la consolidación de la marca en el sector del *fitness* digital. Para ello, se buscarán especialistas en marketing digital con conocimientos en redes sociales y estrategias de contenido, además de expertos en *branding* y publicidad que diseñen las campañas de comunicación efectivas.

El **equipo de recursos humanos** tendrá la tarea de atraer, seleccionar y retener el talento, fomentando una cultura empresarial basada en la innovación y el trabajo en equipo. Para ello, se contratarán responsables de RRHH con experiencia en gestión de personal, desarrollo organizacional y bienestar laboral.

Cabe mencionar que, durante los primeros años de actividad, la estructura y funciones de estos equipos se definirán de manera progresiva. Este período inicial permitirá identificar con mayor precisión qué capacidades son esenciales para el crecimiento de la empresa y cuáles pueden ser prescindibles, asegurando una organización eficiente y adaptada a las necesidades reales de FitNetwork.

7.3. Selección, contratación y formación del personal

Una de las principales prioridades de FitNetwork es la captación y retención de talento. Aunque cada puesto requerirá habilidades específicas, la empresa también valorará cualidades como el entusiasmo, la ambición y la proactividad, fundamentales para fomentar un entorno dinámico e innovador. Para garantizar la fidelización del equipo, se promoverán condiciones atractivas en el entorno laboral, destacando la flexibilidad, los incentivos y el compromiso con una cultura basada en la ética y el crecimiento personal.

Como parte de esta estrategia, FitNetwork ofrecerá planes de formación diseñados para el desarrollo continuo de sus empleados. Se priorizará la capacitación en herramientas digitales y nuevas tecnologías, junto con programas especializados en gestión y estrategia empresarial. Además, se impartirán formaciones enfocadas en fortalecer habilidades clave como liderazgo, el trabajo en equipo y otras competencias personales esenciales para el éxito profesional. La inversión destinada a estos planes de formación será de 500 euros mensuales, asegurando que el equipo cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para evolucionar dentro de la empresa.

7.4. Política de compensación y beneficios

Como se ha mencionado anteriormente, la retención de talento es fundamental, ya que los empleados, al igual que los clientes, son el pilar fundamental de FitNetwork. Por ello, es crucial ofrecer salarios competitivos que reflejen el valor del equipo dentro de la empresa. Sin embargo, entendemos los desafíos financieros que implica lanzar una *startup* desde cero y la necesidad de gestionar los recursos de manera eficiente. En este sentido, ambos socios recibirán un salario inicial de **30.000 € anuales**, con la previsión de incrementarlo progresivamente a medida que las operaciones y la rentabilidad de FitNetwork se consoliden. Esperamos poder aumentar un 5% estos salarios a partir del cuarto año.

Además, prevemos la necesidad de contar con personal adicional tanto en el equipo de operaciones y en el equipo técnico, incrementando gradualmente la plantilla conforme avance el tiempo. En el equipo de operaciones se incorporará un empleado en los años 2, 4 y 5, y se sumarán dos en el año 3, para hacer frente a la mayor demanda durante la segunda fase de integración de las funciones avanzadas. Por su parte, en el equipo técnico se añadirá un empleado cada año hasta el tercer año, alcanzando tres integrantes, sin requerir aumentos adicionales en los años siguientes. Para el primer año, el salario inicial será de **21.000€ anuales** para el equipo de operaciones y de **25.000€ anuales** para el equipo técnico, con un aumento del 5% los siguientes años.

Sin embargo, a medida que la plantilla crezca, FitNetwork buscará ofrecer salarios alienados con el mercado para cada puesto, garantizando una compensación justa y acorde con la responsabilidad y el impacto de cada rol en la empresa. Además de estas retribuciones fijas, implementaremos **beneficios adicionales** para fomentar la motivación y el compromiso del equipo. Estos podrán incluir bonificaciones por desempeño y participación en beneficios a medida que la empresa genere mayores ingresos. También se potenciarán incentivos no monetarios, como oportunidades de desarrollo profesional, formación continua, flexibilidad horaria y un entorno de trabajo dinámico y colaborativo.

Asimismo, es importante considerar los costes asociados a la **Seguridad Social**, que representan una parte significativa del gasto en recursos humanos. La empresa deberá asumir las cotizaciones correspondientes por cada empleado. A medida que FitNetwork expanda su equipo, será fundamental planificar y gestionar estos costes para garantizar la sostenibilidad del negocio sin comprometer la calidad del empleo ni la estabilidad financiera de la empresa.

En la tabla 7 podemos un cuadro resumen de los costes iniciales salariales en los que incurrirá FitNetwork.

	Coste/Fte	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total salarios		106.000 €	152.000 €	219.000 €	252.000 €	287.753 €
Socios (2)	30.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €	63.000 €	66.150 €
Equipo Operaciones	21.000 €	21.000 €	42.000 €	84.000 €	110.250 €	138.915 €
Equipo Técnico	25.000 €	25.000 €	50.000 €	75.000 €	78.750 €	82.688 €
Total S.S.		34.980 €	50.160 €	72.270 €	83.160 €	94.958 €
Total		140.980 €	202.160 €	291.270 €	335.160 €	382.711 €

Tabla 7: Costes fijo de personal. Fuente: Elaboración Propia.

7.5. Marco Legal

Tras analizar las diferentes opciones jurídicas para FitNetwork, hemos determinado que la **Sociedad Limitada (SL)** es la opción más adecuada, considerando las necesidades y dimensiones del proyecto. La principal razón detrás de esta elección es la limitación de responsabilidad de los socios, quienes solo responderán con el capital aportado, cuyo mínimo es de 3.000€. Esto significa que, en caso de que el proyecto no prospere como se espera, ni los

inversores ni los administradores asumirán deudas más allá de su inversión inicial, reduciendo así los riesgos financieros para los implicados en la creación de la empresa.

Otro factor clave es la flexibilidad estructural que ofrece la SL. Permite la incorporación de nuevos socios, lo que facilita la obtención de financiación adicional sin obstáculos burocráticos significativos. Además, esta forma jurídica no impone una estructura de gestión rígida, lo que brinda mayor autonomía a los socios en la toma de decisiones empresariales sin necesidad de contar con el consenso de todos los accionistas, agilizando así la operativa y el crecimiento de la empresa (Ministerio de Industria y Turismo, 2024).

En cuanto a los trámites administrativos necesarios, según el Ministerio de Industria y Turismo (2024), estos son los pasos que se deberemos seguir para la constitución de una Sociedad Limitada:

- Solicitar en el Registro Mercantil Central un certificado que confirme que el nombre elegido para la empresa no está en uso.
- Solicitar a la Agencia Tributaria un Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional para realizar cualquier trámite fiscal y mercantil.
- Aportación del capital social que debe depositarse en una cuenta bancaria a nombre de la sociedad en formación.
- Acudir a un notario para firmar la escritura de constitución, que incluirá los estatutos de la empresa y los datos de los socios y administradores.
- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (TP/AJD).
- Obtención del NIF definitivo y alta en la Seguridad Social y en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- Presentar en el Registro Mercantil los libros obligatorios, como el Libro Diario, el Libro de Inventarios y Cuentas Anuales, el Libro

de Actas y el Libro de Registro de Socios.

En cuanto a las obligaciones de una Sociedad Limitada, abarcan aspectos contables, fiscales, mercantiles y laborales, que deben cumplirse para garantizar el correcto funcionamiento. A nivel contable y mercantil, deberemos llevar libros contables, presentar Cuentas Anuales y registrar acuerdos societarios en el Registro Mercantil. En el ámbito fiscal, tributaremos al 25% en el impuesto sobre sociedades y deberemos declarar impuestos como el IVA e IRPF. Además, se deberán gestionar altas y cotizaciones en la Seguridad Social de los empleados y celebrar Juntas Generales de Socios y documentar las decisiones relevantes de la empresa.

Por lo tanto, estimamos que el coste total de la legalización de la Sociedad Limitada podría alcanzar hasta 5.000€, considerando todos los trámites administrativos, los honorarios asociados y el capital social obligatorio.

7.6. KPIs

Al igual que en los planes de operaciones y marketing, se establecerán KPIs específicos para evaluar el rendimiento de la estructura organizativa de la empresa. Uno de los indicadores clave será la **eficacia en la selección de personal**, que medirá el porcentaje de empleados que superan el período de prueba y permanecen en la empresa. Esta métrica se evaluará trimestralmente, con el objetivo de alcanzar una tasa de retención superior al 90%.

Asimismo, será fundamental analizar el **nivel de satisfacción de los empleados** a través de encuestas y evaluaciones internas realizadas de manera anónima, permitiendo que los trabajadores expresen sus opiniones libremente sin temor a represalias. Este indicador se medirá semestralmente, con el propósito de alcanzar un nivel de satisfacción mínimo del 85%.

Otro KPI esencial será la **participación en programas de formación**, cuyo seguimiento se realizará anualmente con el objetivo de garantizar que cada empleado asista al menos a tres cursos de formación por año, fomentando su desarrollo profesional y el crecimiento del equipo.

Por último, se analizarán las **compensaciones**, que incluirán ingresos adicionales en la nómina proporcionalmente al beneficio extra generado por la

empresa. Este indicador se evaluará anualmente, con el propósito de ofrecer un bono anual de 500€ por empleado, siempre que la rentabilidad de la empresa lo permita.

En la tabla 8 podemos ver un cuadro resumen de todos estos indicadores:

KPI	Descripción	Intervalo de medición	Objetivo
Buena selección de personal	% de empleados que superan el período de prueba y permanecen en la empresa	Trimestral	>90%
Satisfacción del empleado	Encuestas y evaluaciones internas anónimas	Semestral	>85%
Participación en cursos de formación	Número de cursos atendidos por el equipo	Anual	> 3 cursos / año
Compensaciones	Ingresos adicionales en la nómina proporcional al beneficio extra de la empresa	Anual	Si los beneficios lo permiten, dar un bono anual de 500€ por empleado

Tabla 8: KPIs del plan de RRHH. Fuente: Elaboración Propia

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Inversiones iniciales

La puesta en marcha del proyecto requiere una serie de inversiones iniciales clave que garantizarán su correcto funcionamiento y su éxito en el mercado. Estas inversiones iniciales se centran exclusivamente en los recursos tecnológicos y los gastos vinculados al registro y formalización legal de la empresa, tal como se ha explicado anteriormente.

La implementación del proyecto requiere una inversión inicial de **560.000 €**, distribuidos de la siguiente forma: **200.000 €** en el primer año para el diseño y desarrollo del MVP, y **360.000 €** entre el segundo y tercer año para incorporar funcionalidades avanzadas. La tabla 9 ofrece un resumen detallado de estas inversiones y su distribución a lo largo del tiempo:

Concepto	Importe	Año		
		1	2	3
Desarrollo Tecnológico	200.000 €			
Diseño y desarrollo de la app	200.000 €	200.000 €		
Funcionalidades	360.000 €			
Funcionalidades avanzadas (fase 1)	180.000 €		180.000 €	
Funcionalidades avanzadas (fase 2)	180.000 €			180.000 €
Total	560.000 €	200.000 €	180.000 €	180.000 €

Tabla 9: Inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha. Fuente: elaboración propia

8.2. Plan de financiación

Para cubrir los costes iniciales del proyecto, será necesaria una combinación de aportaciones de los socios fundadores, financiación externa de familiares y amigos, un préstamo bancario y la entrada de inversores, como se ha explicado anteriormente. Cada uno de los dos socios fundadores realizará una aportación inicial de **50.000 €**, lo que suma un total de **100.000 €**. Además, se cuenta con otros **100.000 €** adicionales procedentes de familiares, amigos y conocidos.

Por otra parte, se buscará la colaboración de dos *business angels*, quienes aportarán **300.000 €** en total, distribuidos en **150.000 €** cada uno, interesados en el crecimiento y escalabilidad del proyecto. Esta participación de *business angels* no solo aporta capital económico, sino también experiencia y asesoramiento estratégico, fundamentales para el éxito de la plataforma.

8.3. Estimación de los usuarios y de los ingresos

Para poder estimar el número de usuarios e ingresos, vamos a utilizar el cálculo del Mercado Total Disponible (**TAM** - *Total Addressable Market*), Mercado Disponible Servible (**SAM** - *Serviceable Available Market*) y el Mercado Objetivo Disponible (**SOM** - *Serviceable Obtainable Market*)

En primer lugar, el **TAM** representa el mercado total disponible para nuestro servicio si alcanzáramos el 100% de los usuarios potenciales. En este caso, consideramos el TAM como el número total de personas en España que practican deporte, ya que la estrategia inicial se centra en lanzar el servicio en el mercado español antes de expandirse a otros países. Según Linde (2024) solo el 48 % de los españoles hacen deporte de forma habitual. Si tomamos como referencia la población de España en 2024, que asciende aproximadamente a 48,6 millones de personas según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024) de los cuales sólo el 23,1% son jóvenes de 16 a 29 años que es nuestro público objetivo (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024), el número estimado de jóvenes que practican deporte en el país es de **5,4 millones de personas**.

Una vez definido el TAM, procedemos a calcular el **SAM**. Esta métrica representa el segmento específico del mercado al que podemos acceder de manera efectiva, considerando nuestros recursos y capacidades actuales. Según Mena Rao (2021), solo el 20% de los españoles utiliza alguna aplicación a la hora de hacer ejercicio. Aplicando este porcentaje al TAM previamente calculado, obtenemos que nuestro SAM es de **1,07 millones de personas**.

Finalmente, el **SOM** representa la fracción del SAM que realmente podemos captar, teniendo en cuenta la intención de uso de los potenciales usuarios. Para estimarlo, recurrimos nuevamente a los datos obtenidos de la encuesta realizada. Estos resultados muestran que, entre las personas que practican deporte, el 65% de los encuestados respondieron afirmativamente cuando se les preguntó si les resultaría interesante una plataforma con las características de FitNetwork. Por lo tanto, vamos a utilizar solo el 65% del SAM, equivalente a **700.540 personas**.

Sin embargo, para estimar los ingresos, debemos considerar que no todos los usuarios estarán dispuestos a pagar por los servicios avanzados de la plataforma y que muchos solo utilizarán las funcionalidades gratuitas. Podemos definir tres escenarios de monetización:

- **Escenario optimista:** se considera que solo el 5% de los usuarios pagarían para acceder a las funcionalidades avanzadas, equivalente **35.027 personas**
- **Escenario intermedio:** se considera solo el 2,5% de los usuarios totales, reduciendo la cifra a **21.016 personas**.
- **Escenario pesimista:** se estima que solo el 1,25% de los usuarios estarían dispuestos a pagar, lo que nos daría **17.513 personas**.

En la tabla 10 podemos ver un resumen de estos cálculos

Concepto	%	# usuarios
Población en España (2024)		48.600.000
Jóvenes en España (2024)	23,1%	11.226.600
TAM	48,0%	5.388.768
SAM	20,0%	1.077.754
SOM (usuarios)	65,0%	700.540
SOM (usuarios premium)		
<i>Optimista</i>	5,0%	35.027
<i>Intermedio</i>	3,0%	21.016
<i>Pesimista</i>	2,5%	17.513

Tabla 10: Estimación del número de usuarios. Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, anteriormente se había establecido el precio de las funcionalidades avanzadas en 4€ al mes, lo que equivale a **48€ anuales**. Con esta información, podemos calcular los ingresos proyectados para cada escenario como se muestra en la tabla 10.

Es importante considerar que durante el primer año no habrá ingresos, ya que en esta fase solo se lanzará el MVP, que no incluirá las funcionalidades avanzadas de pago. A partir del segundo año, con la integración de las primeras funcionalidades avanzadas, se espera un incremento significativo en los ingresos, ya que la plataforma será más atractiva para los usuarios y la tasa de conversión a la versión *premium* será mayor.

Por otro lado, estimamos llegar al número máximo de usuarios a partir del tercer año y aumentar un 5% en los dos años siguientes. En la tabla 11 podemos ver un cuadro de las estimaciones de los ingresos para los tres casos mencionados anteriormente durante los primeros cinco años de operaciones

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	0	840.648 €	1.681.296 €	1.714.922 €	1.749.220 €
Intermedio	0	504.389 €	1.008.777 €	1.028.953 €	1.049.532 €
Pesimista	0	420.324 €	840.648 €	857.461 €	874.610 €

Tabla 11: Estimación de ingresos para los tres casos en los primeros cinco años.

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Proyecciones de la cuenta de resultados

En este apartado, se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias bajo tres escenarios distintos e independientes: **pesimista, intermedio y optimista**. Estos escenarios se han definido en función del número estimado de usuarios e ingresos proyectados en el apartado anterior, estableciendo que, a mayor número de usuarios, mayores serán tanto los ingresos como los gastos.

A pesar de las diferencias en los ingresos previstos, el cálculo de los gastos y la necesidad de financiación siguen un enfoque similar en todos los escenarios. En lo que respecta a **personal, AWS, equipos informáticos y amortizaciones**, se han utilizado las estimaciones previamente establecidas en este trabajo. Para **marketing**, se ha proyectado una inversión inicial equivalente al 10% de los ingresos esperados en el quinto año, con un crecimiento anual del 4%. Estos gastos se distribuirán de la siguiente manera: un 15% destinado a *branding* e identidad visual, un 35% en campañas de redes sociales y un 50% en colaboraciones con creadores de contenido. En cuanto a los **aspectos legales**, se destinarán 5.000€ en el primer año para cubrir el registro y las licencias necesarias para la constitución legal de la empresa. Adicionalmente, se ha presupuestado un gasto recurrente de 2.000€ anuales para asesoría legal, principalmente enfocada en la privacidad de los datos. Por último, dentro de la categoría de **otros profesionales**, se incluyen aquellos expertos de la nutrición y el sector del *fitness* que nos asesorarán para dar información correcta y actualizada a nuestros usuarios. Por otro lado, los **gastos financieros** se han calculado aplicando un tipo de interés del 5,49% mientras que el **impuesto de sociedades** se ha fijado en un 25%, conforme a la normativa vigente para sociedades limitadas. En cuanto a los **préstamos**, su estimación se ha basado en la proyección del flujo de caja, cuyos cálculos se detallarán en los siguientes epígrafes.

8.4.1. Escenario pesimista

En la tabla 12 se presenta la proyección para los próximos cinco años en un escenario **pesimista**. En este caso, el primer año no genera ingresos debido al lanzamiento del MVP, que aún no incluye funcionalidades avanzadas de pago. Durante este período, los gastos ascienden a **290.441€**, lo que genera un EBITDA y EBIT negativos. No obstante, gracias a las inversiones externas de capital, se puede cubrir este déficit inicial. A partir del segundo año, con la implementación

de las funcionalidades avanzadas, los ingresos alcanzan **420.324€**, iniciando un proceso de recuperación.

A lo largo de los cinco años proyectados, los ingresos crecen hasta **874.610€**, mientras que los gastos también aumentan, especialmente en salarios y marketing. No obstante, la rentabilidad mejora progresivamente, pasando de un margen EBITDA del 8% en el segundo año al 29% en el quinto. A partir del tercer año, alcanzaríamos un resultado neto positivo, con **154.453€** de beneficios en ese periodo.

Por otro lado, en la tabla 18, vemos que el **flujo de caja tras las aportaciones de capital** muestra una necesidad de financiación externa en el segundo año (-137.237€). Para revertir esta situación, se requerirá un préstamo de 140.000€ a devolver durante los dos siguientes años lo que permitirá generar un flujo de caja positivo de **19.216€** al año siguiente.

Cuenta Pérdidas y Ganancias (pesimista)	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos netos	0 €	420.324 €	840.648 €	857.461 €	874.610 €
Suscripciones mensuales	0 €	420.324 €	840.648 €	857.461 €	874.610 €
Gastos totales	290.441 €	387.119 €	518.868 €	566.542 €	618.028 €
Personal	146.980 €	208.160 €	297.270 €	341.160 €	388.711 €
Salarios	140.980 €	202.160 €	291.270 €	335.160 €	382.711 €
Planes de formación	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Marketing	87.461 €	90.959 €	94.598 €	98.382 €	102.317 €
Branding e identidad visual	13.119 €	13.644 €	14.190 €	14.757 €	15.348 €
Campaña de redes sociales	30.611 €	31.836 €	33.109 €	34.434 €	35.811 €
Colaboraciones con influencers	43.730 €	45.480 €	47.299 €	49.191 €	51.158 €
Gastos recurrentes	49.000 €	86.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €
AWS (Amazon Web Services)	24.000 €	48.000 €	84.000 €	84.000 €	84.000 €
Otros Profesionales	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Mantenimiento de la Plataforma	10.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Equipos informáticos (renting)		3.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Aspectos Legales	7.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Registro y licencias	5.000 €				
Asesoría legal (privacidad de datos, términos...)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
EBITDA	-290.441 €	33.204 €	321.780 €	290.919 €	256.582 €
Margen EBITDA		8%	38%	34%	29%
Amortizaciones	40.000 €	76.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €
EBIT	-330.441 €	-42.796 €	209.780 €	178.919 €	144.582 €
Margen EBIT		-10%	25%	21%	17%
Gastos financieros			3.843 €	3.843 €	
Beneficios antes de impuestos	-330.441 €	-42.796 €	205.937 €	175.076 €	144.582 €
Impuesto de sociedades			51.484 €	43.769 €	36.146 €
Resultado neto	-330.441 €	-42.796 €	154.453 €	131.307 €	108.437 €
Margen Beneficio neto		-10%	18%	15%	12%

Tabla 12: Estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario pesimista.

Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Escenario intermedio

La tabla 13 recoge la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario **intermedio**. Aunque más favorable que el pesimista, este escenario también enfrenta un inicio desafiante debido a que el MVP no genera ingresos en el primer año, lo que se traduce en **307.933€** de gastos total y un EBITDA y EBIT negativos. Sin embargo, como podemos ver en la tabla 15, en esta ocasión no será suficiente con las aportaciones de capital, y necesitaremos pedir un préstamo de 10.000€ a devolver al año siguiente.

A partir del segundo año, con la incorporación de las funcionalidades avanzadas de pago, los ingresos alcanzan los **504.389€**, lo que permite que el EBITDA pase a valores positivos y el margen EBITDA llegue al **24%**. En los años siguientes, los ingresos continúan en ascenso hasta alcanzar **1.049.532€** en el quinto año, mientras que los gastos también aumentan, reflejando una mayor inversión en talento y estrategias de marketing. A pesar de ello, la rentabilidad mejora significativamente, con un margen EBITDA que pasa del 24% en el segundo año a un 42% en el quinto y con un resultado neto que se torna positivo a partir del segundo año.

El flujo de caja tras las aportaciones de capital, como vemos en la tabla 19, indica una necesidad de financiación en el segundo año, con un saldo negativo de **-77.787€**. Para cubrir este déficit y garantizar la estabilidad financiera de la organización, se solicitará un **préstamo de 80.000€** a pagar en los próximos dos años, lo que permite generar un flujo de caja positivo de **181.309€** en el tercer año. A partir del cuarto año, ya no requeriremos de financiación externa y lograremos un crecimiento sólido, alcanzando un flujo de caja de **874.993€**.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (intermedio)					
	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos netos	0 €	504.389 €	1.008.777 €	1.028.953 €	1.049.532 €
Suscripciones mensuales	0 €	504.389 €	1.008.777 €	1.028.953 €	1.049.532 €
Gastos totales	307.933 €	382.311 €	511.787 €	560.218 €	612.491 €
Personal	146.980 €	208.160 €	297.270 €	341.160 €	388.711 €
Salarios	140.980 €	202.160 €	291.270 €	335.160 €	382.711 €
Planes de formación	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Marketing	104.953 €	109.151 €	113.517 €	118.058 €	122.780 €
Branding e identidad visual	15.743 €	16.373 €	17.028 €	17.709 €	18.417 €
Campaña de redes sociales	36.734 €	38.203 €	39.731 €	41.320 €	42.973 €
Colaboraciones con influencers	52.477 €	54.576 €	56.759 €	59.029 €	61.390 €
Gastos recurrentes	49.000 €	63.000 €	99.000 €	99.000 €	99.000 €
AWS (Amazon Web Services)	24.000 €	48.000 €	84.000 €	84.000 €	84.000 €
Otros Profesionales	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Mantenimiento de la Plataforma	10.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Equipos informáticos (renting)		3.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Aspectos Legales	7.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Registro y licencias	5.000 €				
Asesoría legal (privacidad de datos, términos...)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
EBITDA	-307.933 €	122.077 €	496.990 €	468.735 €	437.041 €
Margen EBITDA		24%	49%	46%	42%
Amortizaciones	40.000 €	76.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €
EBIT	-347.933 €	46.077 €	384.990 €	356.735 €	325.041 €
Margen EBIT		9%	38%	35%	31%
Gastos financieros		549 €	2.196 €	2.196 €	
Beneficios antes de impuestos	-347.933 €	45.528 €	382.794 €	354.539 €	325.041 €
Impuesto de sociedades		11.382 €	95.698 €	88.635 €	81.260 €
Resultado neto	-347.933 €	34.146 €	287.095 €	265.904 €	243.781 €
Margen Beneficio neto		7%	28%	26%	23%

Tabla 13: proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario intermedio.

Fuente: Elaboración propia

8.4.3. Escenario optimista

Por último, en la tabla 14, podemos ver las proyecciones para los primeros cinco años de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario **optimista**. Este escenario presenta una evolución financiera significativamente más favorable, proyectando un rápido crecimiento en los ingresos y una rentabilidad sólida a corto plazo. Al igual que en los otros escenarios, en el primer año no se generan ingresos, ya que solo se habrá lanzado el MVP, lo que implica que los gastos totales ascienden a **377.902€**, resultando en un EBITDA y un EBIT negativos.

A partir del segundo año, con la introducción de funcionalidades avanzadas de pago, los ingresos alcanzan los **910.648€**, permitiendo que el EBITDA pase a valores positivos y el margen EBITDA se eleve hasta el **43%**. En los años siguientes, el crecimiento es aún más acelerado, con ingresos que alcanzan **1.749.220€** en el quinto año. Aunque los gastos también aumentan, especialmente en salarios y marketing, el negocio mantiene una alta rentabilidad operativa, con un margen EBITDA que llega al **59%** en el quinto año.

Como podemos ver en la tabla 20, el flujo de caja tras las aportaciones de capital refleja una necesidad de financiación en el primer año, con un saldo negativo de **-77.902€**. Para cubrir este déficit y garantizar el crecimiento del negocio, se solicitará un préstamo de **80.000€** a devolver en los siguientes dos años. Gracias a este financiamiento y a la rápida escalabilidad del modelo de negocio, el flujo de caja se vuelve positivo a partir del segundo año, alcanzando **71.378€** y creciendo exponencialmente en los siguientes ejercicios hasta superar los 2,2 millones de euros en el quinto año.

En conclusión, los tres escenarios muestran distintas trayectorias de crecimiento y rentabilidad. Mientras que el **escenario pesimista** enfrenta un inicio más desafiante con una recuperación gradual, el **intermedio** ofrece una transición más rápida hacia la rentabilidad y una menor dependencia de financiación externa. Finalmente, el **escenario optimista** refleja un crecimiento acelerado con altos márgenes operativos y una fuerte capacidad de generación de liquidez

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (optimista)	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos netos	0 €	840.648 €	1.681.296 €	1.714.922 €	1.749.220 €
Suscripciones mensuales	0 €	840.648 €	1.681.296 €	1.714.922 €	1.749.220 €
Gastos totales	377.902 €	478.079 €	613.466 €	664.923 €	720.345 €
Personal	146.980 €	208.160 €	297.270 €	341.160 €	388.711 €
Salarios	140.980 €	202.160 €	291.270 €	335.160 €	382.711 €
Planes de formación	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Marketing	174.922 €	181.919 €	189.196 €	196.763 €	204.634 €
Branding e identidad visual	26.238 €	27.288 €	28.379 €	29.515 €	30.695 €
Campaña de redes sociales	61.223 €	63.672 €	66.218 €	68.867 €	71.622 €
Colaboraciones con influencers	87.461 €	90.959 €	94.598 €	98.382 €	102.317 €
Gastos recurrentes	49.000 €	86.000 €	125.000 €	125.000 €	125.000 €
AWS (Amazon Web Services)	24.000 €	48.000 €	84.000 €	84.000 €	84.000 €
Otros Profesionales	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Mantenimiento de la Plataforma	10.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Equipos informáticos (renting)		3.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Aspectos Legales	7.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Registro y licencias	5.000 €				
Asesoría legal (privacidad de datos, términos)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
EBITDA	-377.902 €	362.569 €	1.067.830 €	1.049.998 €	1.028.875 €
Margen EBITDA		43%	64%	61%	59%
Amortizaciones	40.000 €	76.000 €	112.000 €	112.000 €	112.000 €
EBIT	-417.902 €	286.569 €	955.830 €	937.998 €	916.875 €
Margen EBIT		34%	57%	55%	52%
Gastos financieros		2.196 €	2.196 €		
Beneficios antes de impuestos	-417.902 €	284.373 €	953.634 €	937.998 €	916.875 €
Impuesto de Sociedades		71.093 €	238.408 €	234.500 €	229.219 €
Resultado Neto	-417.902 €	213.280 €	715.225 €	703.499 €	687.656 €
Margen Beneficio Neto		25%	43%	41%	39%

Tabla 14: proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario optimista.

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Balance de situación

En este apartado se presentan los Balances de Situación para los tres escenarios analizados durante los primeros cinco años de actividad de la empresa. Estos balances nos proporcionan una visión clara de la evolución financiera del negocio durante un periodo determinado, permitiendo tomar decisiones estratégicas fundamentadas para el futuro.

En el apartado de **activos**, distinguimos dos subgrupos. Dentro del **activo no corriente**, se incluye exclusivamente el inmovilizado intangible, ya que no contamos con inmovilizado material. Este epígrafe abarca tanto la inversión destinada al desarrollo de la aplicación como su amortización acumulada. Por otro lado, en el **activo corriente**, se encuentra el epígrafe de la caja y bancos, cuyo

valor corresponde al flujo de caja, cuyos cálculos se detallarán en el siguiente apartado.

En lo que respecta al **patrimonio neto**, se refleja los fondos propios, que están constituidos por las aportaciones de capital, el resultado del ejercicio (resultado neto calculado en el apartado anterior de las cuentas de pérdidas y ganancias) y el resultado acumulado, que corresponde a la suma de los resultados de años anteriores. Por último, en el **pasivo**, se incluyen las deudas tanto a largo plazo como a corto plazo, reflejando los préstamos adquiridos por la empresa

En la tabla 15, se presenta el balance de situación del escenario **pesimista**, el cual refleja una evolución financiera caracterizada por un incremento progresivo del activo no corriente, impulsado principalmente por la inversión en el desarrollo de la aplicación. No obstante, los fondos propios se ven afectados por los resultados negativos de los primeros años. A pesar de ello, el crecimiento del resultado del ejercicio en los años posteriores favorece su recuperación. Además, gracias a las aportaciones de capital, la empresa logra mantener una cifra de fondos propios durante todos los años, a pesar de las pérdidas iniciales.

Balance de situación (pesimista)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO NO CORRIENTE	- €	160.000 €	264.000 €	332.000 €	220.000 €	108.000 €
Inmovilizado intangible	- €	160.000 €	264.000 €	332.000 €	220.000 €	108.000 €
Aplicación		200.000 €	380.000 €	560.000 €	560.000 €	560.000 €
Amortización acumulada de la aplicación		- 40.000 €	- 116.000 €	- 228.000 €	- 340.000 €	- 452.000 €
Inmovilizado tangible	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ACTIVO CORRIENTE	500.000 €	9.559 €	2.763 €	18.921 €	191.933 €	412.369 €
Caja y bancos	500.000 €	9.559 €	2.763 €	18.921 €	191.933 €	412.369 €
TOTAL ACTIVOS	500.000 €	169.559 €	266.763 €	350.921 €	411.933 €	520.369 €
PATRIMONIO NETO	500.000 €	169.559 €	126.763 €	280.921 €	411.933 €	520.369 €
Fondos Propio	500.000 €	169.559 €	126.763 €	280.921 €	411.933 €	520.369 €
Aportes de Capital	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €
Resultado del ejercicio		-330.441 €	-42.796 €	154.157 €	131.012 €	108.437 €
Resultado acumulado			-330.441 €	-373.237 €	-219.079 €	-88.067 €
PASIVO	- €	- €	140.000 €	70.000 €	- €	- €
Deudas a largo plazo	- €	- €	70.000 €	- €	- €	- €
Deudas con bancos			70.000 €			
Deudas a corto plazo	- €	- €	70.000 €	70.000 €	- €	- €
Deudas con bancos			70.000 €	70.000 €		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	500.000 €	169.559 €	266.763 €	350.921 €	411.933 €	520.369 €

Tabla 15: Balance de situación del escenario pesimista. Fuente: Elaboración Propia

En el escenario **intermedio**, representado en la tabla 16, se observa un crecimiento más moderado del total de activos durante los primeros años en comparación con el escenario pesimista. Sin embargo, al final del periodo analizado, el total de activos alcanza una cifra superior. A pesar de comenzar con

resultados negativos que impactan en los fondos propios, el negocio logra generar un resultado acumulado positivo en el último año, reflejando una evolución más favorable que en el escenario anterior.

Balance de situación (intermedio)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO NO CORRIENTE	- €	160.000 €	264.000 €	332.000 €	220.000 €	108.000 €
Inmovilizado intangible	- €	160.000 €	264.000 €	332.000 €	220.000 €	108.000 €
Aplicación		200.000 €	380.000 €	560.000 €	560.000 €	560.000 €
Amortización acumulada de la aplicación		- 40.000 €	- 116.000 €	- 228.000 €	- 340.000 €	- 452.000 €
Inmovilizado tangible	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ACTIVO CORRIENTE	500.000 €	2.067 €	2.171 €	181.098 €	518.833 €	874.614 €
Caja y bancos	500.000 €	2.067 €	2.171 €	181.098 €	518.833 €	874.614 €
TOTAL ACTIVOS	500.000 €	162.067 €	266.171 €	513.098 €	738.833 €	982.614 €
PATRIMONIO NETO	500.000 €	152.067 €	186.171 €	473.098 €	738.833 €	982.614 €
Fondos Propio	500.000 €	152.067 €	186.171 €	473.098 €	738.833 €	982.614 €
Aportes de Capital	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €
Resultado del ejercicio		-347.933 €	34.104 €	286.927 €	265.735 €	243.781 €
Resultado acumulado			-347.933 €	-313.829 €	-26.902 €	238.833 €
PASIVO	- €	10.000 €	80.000 €	40.000 €	- €	- €
Deudas a largo plazo	- €	- €	40.000 €	- €	- €	- €
Deudas con bancos			40.000 €			
Deudas a corto plazo	- €	10.000 €	40.000 €	40.000 €	- €	- €
Deudas con bancos		10.000 €	40.000 €	40.000 €		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	500.000 €	162.067 €	266.171 €	513.098 €	738.833 €	982.614 €

Tabla 16: Balance de situación del escenario intermedio. Fuente: Elaboración Propia

Por último, en la tabla 17, correspondiente al escenario **optimista**, se mantiene el crecimiento de los activos, y el resultado acumulado muestra una evolución significativamente mejor. A pesar de arrancar con cifras negativas, la empresa logra alcanzar valores positivos a partir del tercer año, lo que representa una recuperación mucho más rápida en comparación con los otros escenarios.

Balance de situación (pesimista)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO NO CORRIENTE	- €	160.000 €	264.000 €	332.000 €	220.000 €	108.000 €
Inmovilizado intangible	- €	160.000 €	264.000 €	332.000 €	220.000 €	108.000 €
Aplicación	0	200.000 €	380.000 €	560.000 €	560.000 €	560.000 €
Amortización acumulada de la aplicación	0	- 40.000 €	- 116.000 €	- 228.000 €	- 340.000 €	- 452.000 €
Inmovilizado tangible	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ACTIVO CORRIENTE	500.000 €	2.098 €	71.209 €	678.266 €	1.493.764 €	2.293.421 €
Caja y bancos	500.000 €	2.098 €	71.209 €	678.266 €	1.493.764 €	2.293.421 €
TOTAL ACTIVOS	500.000 €	162.098 €	335.209 €	1.010.266 €	1.713.764 €	2.401.421 €
PATRIMONIO NETO	500.000 €	82.098 €	295.209 €	1.010.266 €	1.713.764 €	2.401.421 €
Fondos Propio	500.000 €	82.098 €	295.209 €	1.010.266 €	1.713.764 €	2.401.421 €
Aportes de Capital	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €
Resultado del ejercicio		-417.902 €	213.111 €	715.057 €	703.499 €	687.656 €
Resultado acumulado			-417.902 €	-204.791 €	510.266 €	1.213.764 €
PASIVO	0 €	80.000 €	40.000 €	0 €	0 €	0 €
Deudas a largo plazo	- €	40.000 €	- €	- €	- €	- €
Deudas con bancos		40.000 €				
Deudas a corto plazo	- €	40.000 €	40.000 €	- €	- €	- €
Deudas con bancos		40.000 €	40.000 €			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	500.000 €	162.098 €	335.209 €	1.010.266 €	1.713.764 €	2.401.421 €

Tabla 17: Balance de situación del escenario optimista. Fuente: Elaboración Propia

8.6. Flujo de caja

En la tabla 18 se presentan las proyecciones del flujo de caja para los primeros cinco años en el **escenario pesimista**. Durante el primer año, el flujo de caja sería negativo; sin embargo, gracias a las aportaciones de capital, se logra cubrir este déficit, alcanzando un saldo positivo de **9.559€** al cierre del año. No obstante, en el segundo año persiste un flujo de caja negativo de **-137.237€**, lo que hace necesario solicitar un **préstamo de 140.000€** a devolver en dos años para compensar este resultado y comenzar el tercer año con un flujo de caja positivo de **2.763€**. Con esta proyección, se estima que el flujo de caja alcanzará **412.369€** en el quinto año.

Proyección Flujos de caja	2026	2027	2028	2029	2030
EBITDA	-290.441 €	33.204 €	321.780 €	290.919 €	256.582 €
Intereses			4.237 €	4.237 €	
Impuestos			51.386 €	43.671 €	36.146 €
Inversiones	200.000 €	180.000 €	180.000 €		
Pago préstamo			70.000 €	70.000 €	
Caja año anterior		9.559 €	2.763 €	18.921 €	191.933 €
Flujo de Caja	-490.441 €	-137.237 €	18.921 €	191.933 €	412.369 €
Aportaciones de Capital					
Socios	100.000 €				
FFF	100.000 €				
Business Angels	300.000 €				
Flujo de Caja tras aportaciones de capital	9.559 €	-137.237 €	18.921 €	191.933 €	412.369 €
Préstamo		140.000 €			
Flujo de Caja tras préstamo		2.763 €	18.921 €	191.933 €	412.369 €

Tabla 18: Proyección del flujo de caja del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 19, que muestra el **escenario intermedio**, observamos un comportamiento similar en los primeros años. A pesar de un inicio negativo, las aportaciones de capital no son suficientes para revertir la situación, por lo que será necesario pedir un **préstamo de 10.000€** a devolver al año siguiente obteniendo un flujo de caja positivo de **2.067€** en el primer año. Sin embargo, en el segundo año, nuevamente se registra un saldo negativo, lo que hace necesario solicitar un **préstamo 80.000€** a devolver en dos años para lograr un flujo de caja positivo de **2.171€**. A partir de ahí, la tendencia mejora progresivamente, alcanzando un saldo de **874.614€** en el quinto año.

Proyección de Flujos de caja	2026	2027	2028	2029	2030
EBITDA	-307.933 €	122.077 €	496.990 €	468.735 €	437.041 €
Intereses		605 €	2.421 €	2.421,0 €	
Impuestos		11.368 €	95.642 €	88.578 €	81.260 €
Inversiones	200.000 €	180.000 €	180.000 €		
Pago préstamo		10.000 €	40.000 €	40.000 €	
Caja año anterior		2.067 €	2.171 €	181.098 €	518.833 €
Flujo de Caja	-507.933 €	-77.829 €	181.098 €	518.833 €	874.614 €
Aportaciones de Capital					
Socios	100.000 €				
FFF	100.000 €				
Business Angels	300.000 €				
Flujo de Caja tras aportaciones de Capital	-7.933 €	-77.829 €	181.098 €	518.833 €	874.614 €
Préstamo	10.000 €	80.000 €			
Flujo de Caja tras Préstamo	2.067 €	2.171 €	181.098 €	518.833 €	874.614 €

Tabla 19: Proyección del flujo de caja del escenario intermedio. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la tabla 20, correspondiente al **escenario optimista**, el flujo de caja también inicia con una tendencia negativa. No obstante, en este caso, las aportaciones de capital no serán suficiente, por lo que será necesario solicitar un **préstamo de 80.000 €** a devolver en dos años para cubrir el déficit. Gracias a esta financiación, el primer año cerraría con un flujo de caja positivo de **2.098€**, y el crecimiento sostenido del negocio permitiría alcanzar un flujo de caja de **2.293.421€** en el quinto año.

Proyección de Flujos de caja	2026	2027	2028	2029	2030
EBITDA	-377.902 €	362.569 €	1.067.830 €	1.049.998 €	1.028.875 €
Intereses	0 €	2.421 €	2.421 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	71.037 €	238.352 €	234.500 €	229.219 €
Inversiones	200.000 €	180.000 €	180.000 €	0 €	0 €
Pago préstamo		40.000 €	40.000 €		
Caja año anterior		2.098 €	71.209 €	678.266 €	1.493.764 €
Flujo de Caja	-577.902 €	71.209 €	678.266 €	1.493.764 €	2.293.421 €
Aportaciones de Capital					
Socios	100.000 €				
FFF	100.000 €				
Business Angels	300.000 €				
Flujo de Caja tras aportaciones de Capital	-77.902 €	71.209 €	678.266 €	1.493.764 €	2.293.421 €
Préstamo	80.000 €				
Flujo de Caja tras préstamo	2.098 €	71.209 €	678.266 €	1.493.764 €	2.293.421 €

Tabla 20: Proyección del flujo de caja del escenario optimista. Fuente: Elaboración Propia

8.7. KPIs: Balanced Scorecard

Para concluir el Plan Financiero, se elaborará un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) definiendo nuestras metas anuales a partir del segundo año, proporcionando una visión estratégica a largo plazo. Las métricas se estructuran en cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y personas, con el objetivo de ofrecer una visión general del desempeño de la organización. La supervisión y seguimiento de estos indicadores estarán a cargo de los socios.

Como podemos ver en la tabla 21, en la perspectiva **financiera**, se han definido indicadores como los ingresos netos, el margen EBITDA y el porcentaje de suscripciones mensuales, con objetivos alienados a la sostenibilidad y crecimiento del negocio. Se busca mantener una rentabilidad mínima del 25% y superar los 400.000€ en ingresos anuales, asegurando así una operación financieramente estable.

Desde la perspectiva de **clientes**, los indicadores seleccionados reflejan tanto la satisfacción como el comportamiento de uso de la aplicación. Se establece como meta alcanzar un NPS del 45%, lograr que los usuarios utilicen la aplicación al menos 5 veces por semana y aumentar el número de usuarios activos hasta 17.513. En términos de **procesos internos**, se busca reducir el número de quejas recibidas y mejorar los tiempos de resolución de incidencias menos de 12 horas, optimizando la eficiencia operativa. Finalmente, en la perspectiva de **personas**, se promueve la participación en formaciones, con un objetivo de tres cursos asistidos anualmente, y se busca mantener un índice de satisfacción laboral del 85%, garantizando así un ambiente de trabajo positivo y motivador. Estos indicadores permitirán un monitoreo constante y facilitarán la toma de decisiones estratégicas para asegurar el crecimiento sostenible de la organización

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Ud Medida	Frecuencia de medida	Objetivo	Óptimo	Aceptable	Deficiente
Financiera	Maximizar ingresos	Ingresos netos	€	Anual	504.389 €	504.389 €	400.000 €	<300.000€
Financiera	Rentabilidad del proyecto	Margen EBITDA	%	Anual	25%	25%	20%	< 20%
Financiera	Aumentar % de suscripciones mensuales	% suscripciones mensuales	%	Mensual	10%	10%	8%	<8%
Cientes	Satisfacción de los usuarios	NPS	Numérico	Trimestral	45%	45%	25%	<25%
Cientes	Frecuencia de uso de la aplicación	Veces que el usuario utiliza la aplicación a la semana	Numérico	Mensual	5 veces	5 veces	3-5 veces	< 3 veces
Cientes	Aumentar nº de usuarios que utilizan la aplicación	Número total de usuarios activos	Numérico	Mensual	17.513 usuarios	17.513 usuarios	10.000 usuarios	<10.000 usuarios
Procesos internos	Disminuir la cantidad de quejas recibidas	Número de quejas recibidas	Numérico	Trimestral	< 80	< 80	< 100	> 100
Procesos internos	Disminuir la tasa de resolución de incidencias	Tiempo promedio de resolución	Horas	Mensual	< 12h	< 12h	< 24h	> 24h
Personas	Participación en cursos de formación	Número de cursos asistidos	Numérico	Anual	3 cursos	3 cursos	2 cursos	< 2 cursos
Personas	Aumentar la satisfacción de los empleados	Índice de satisfacción laboral	%	Anual	85%	85%	70%	<70%

Tabla 21: Balance Scorecard. Fuente: Elaboración Propia

9. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Una vez definida la estructura de la empresa y establecida la planificación estratégica para su creación y desarrollo, es fundamental considerar los riesgos que pueden afectar su viabilidad y crecimiento. Identificar y gestionar estos riesgos de manera proactiva permite anticiparse a posibles dificultades y diseñar estrategias que minimicen su impacto en el desempeño del negocio.

Uno de los principales desafíos es la **competencia y la saturación del mercado**, lo que puede dificultar la captación de usuarios y la diferenciación frente a otras aplicaciones del sector. Para mitigar este riesgo, es crucial contar con una propuesta de valor única, establecer alianzas estratégicas y desarrollar campañas de marketing efectivas basadas en un análisis constante del entorno y

del feedback de los usuarios.

Otro aspecto clave es la **retención y el engagement de los usuarios**, ya que el éxito de la plataforma dependerá de su capacidad para generar interacción y fidelizar a su comunidad. La falta de compromiso puede derivar en un uso esporádico o en el abandono del servicio. Por ello, para evitar esta situación, hemos desarrollado los elementos de gamificación, sistemas de recompensas y mecanismos que fomenten la participación de los usuarios. El monitoreo de indicadores clave como la tasa de retención y encuestas de satisfacción nos permitirán evaluar la efectividad de estas estrategias.

La **viabilidad financiera** también representa un reto significativo. Un modelo de ingresos mal estructurado podría derivar en dificultades para sostener la plataforma a largo plazo. Para afrontar este riesgo, es esencial diversificar las fuentes de ingresos mediante suscripciones *premium*, publicidad y alianzas comerciales. Un monitoreo constante del desempeño financiero y la flexibilidad para ajustar el modelo de negocio según las necesidades del mercado serán clave para garantizar la rentabilidad del proyecto.

Otro factor por considerar es la **gestión del contenido y su moderación**, ya que cualquiera plataforma social puede enfrentarse a la publicación de contenido inadecuado que afecte su credibilidad y la seguridad de sus usuarios. La implementación de un sistema de moderación eficiente, que combine algoritmos de detección automática con supervisión manual, es fundamental para mitigar este riesgo y mantener la reputación de la empresa.

Por último, el **desarrollo tecnológico y la escalabilidad** son aspectos críticos para el éxito del proyecto. Problemas técnicos, fallos en la infraestructura o costes elevados de mantenimiento pueden comprometer la operatividad de la plataforma. Para minimizar estos riesgos, es imprescindible apostar por tecnología escalable, optimizar la infraestructura y realizar inversiones estratégicas en desarrollo. Medidas de control como pruebas de carga, monitoreo del rendimiento y mejoras continuas garantizarán la estabilidad y eficiencia del sistema.

En la figura 48 podemos ver una matriz de riesgo como resumen de lo explicado anteriormente en este apartado.

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS CORRECTORA	CONTROL
Competencia y Saturación del Mercado	Alto	Alto	Dificultad para captar usuarios y diferenciarse de competidores	Diferenciación con funcionalidades únicas, alianzas estratégicas, campañas de marketing efectivas	Análisis de la competencia y feedback de usuarios
Engagement y Retención de Usuarios	Alto	Alto	Usuarios poco comprometidos, bajo uso recurrente y deserción	Implementación de gamificación, recompensas e interacción entre usuarios	KPIS de uso, tasa de retención y encuestas de satisfacción
Monetización y viabilidad financiera	Medio	Alto	Ingresos insuficientes para sostener la plataforma	Modelación de ingresos diversificados: suscripciones, publicidad, etc.	Monitoreo de ingresos y ajuste del modelo de negocio
Gestión de contenido y moderación	Medio	Medio	Riesgo de contenido inadecuado o peligroso, pérdida de credibilidad	Moderación de contenido con algoritmos y revisión manual	Sistemas de detección y respuesta rápida a contenido inadecuado
Desarrollo tecnológico y escalabilidad	Medio	Alto	Problemas técnicos y altos costes de mantenimiento	Uso de tecnología escalable, optimización de infraestructura, inversión en desarrolladores	Pruebas de carga, monitoreo del rendimiento y optimización continua

Figura 48: Matriz de riesgos. Fuente: Elaboración Propia

10. CONCLUSIONES

Este trabajo ha analizado la viabilidad del modelo de negocio de FitNetwork, explorando su propuesta de valor, estrategia de mercado, estructura operativa y desempeño financiero. A lo largo del estudio, se han identificado factores clave que pueden determinar el éxito o fracaso de la plataforma.

Desde una perspectiva financiera, los resultados confirman la viabilidad del modelo de negocio en los tres escenarios analizados. En el escenario más optimista, la empresa arranca con un margen EBITDA del 43% y un margen de beneficio neto del 25% en el primer año de ingresos, alcanzando en el quinto año un margen EBITDA del 59% y un margen de beneficio neto del 39%. Este incremento refleja un crecimiento del 37% en el margen EBITDA y del 56% en el margen de beneficio neto en cinco años, evidenciando una mejora progresiva en la rentabilidad a medida que se optimizan los costes operativos y se consolidan las fuentes de ingresos. Sin embargo, en el escenario pesimista, el margen de beneficio neto en los primeros años, empezando con un -10% en el primer año de ingresos y un 12% en el quinto año, se mantiene bajo debido a los altos costes de adquisición de clientes. Esta situación evidencia la necesidad de implementar estrategias efectivas que reduzcan la dependencia de campañas pagadas y potencien la retención orgánica de usuarios a través del boca a boca y la fidelización. Si bien el crecimiento proyectado es favorable, la rentabilidad a largo

plazo dependerá de un riguroso control sobre los costes operativos y de la capacidad de monetizar a los usuarios más allá del modelo *freemium* inicial.

Desde el punto de vista comercial, aunque las encuestas realizadas reflejaron un alto interés por parte de usuarios potenciales, la conversión de estos en clientes de pago sigue siendo un reto. La monetización dependerá no solo de la captación inicial, sino también del valor percibido de las funcionalidades de pago. Además, la competencia en el sector del *fitness* digital es intensa, lo que obliga a diferenciarse mediante estrategias innovadoras que generen fidelización.

En términos operativos, la implementación de la plataforma requiere una inversión inicial razonable y su escalabilidad es relativamente sencilla. Sin embargo, uno de los mayores desafíos identificados es la experiencia del usuario. Si el proceso de registro de entrenamientos no es lo suficientemente intuitivo, existe el riesgo de que los usuarios abandonen la plataforma rápidamente, afectando la retención y reduciendo el *Customer Lifetime Value*. La privacidad y seguridad de los datos también ha sido un aspecto prioritario en el diseño del modelo de negocio, ya que la confianza de los usuarios es un factor determinante para la consolidación de la comunidad y su posterior expansión.

Más allá de la validación del modelo de negocio, este modelo de negocio aporta una contribución relevante al mercado digital del *fitness*. A diferencia de otras plataformas que se centran exclusivamente en la gamificación o en la monitorización avanzada del rendimiento físico, FitNetwork propone un enfoque diferencial basado en la interacción social y en la motivación colectiva. Este modelo de retención, sustentado en el refuerzo positivo entre usuarios, puede representar una ventaja competitiva frente a soluciones más tradicionales en las que la disciplina individual es el eje principal.

Si bien esta investigación ha logrado avances significativos, existen ciertas limitaciones que deben ser consideradas. Desde un punto de vista metodológico, el análisis de mercado se ha basado en encuestas a una muestra de potenciales usuarios, cuya representatividad puede ser limitada. Un enfoque más amplio, que incluya entrevistas a expertos del sector, podría mejorar la precisión de las conclusiones. También es importante señalar que las proyecciones financieras dependen de supuestos sobre tasas de retención y crecimiento de usuarios que

podrían no materializarse en un entorno real. Cualquier cambio en la dinámica del sector o en el comportamiento de los consumidores podría alterar significativamente los resultados previstos. Además, la percepción del usuario sobre la diferenciación de FitNetwork respecto a la competencia sigue siendo una variable difícil de medir. Sin pruebas de mercado más amplias, es difícil estimar hasta qué punto la propuesta de valor generará un impacto lo suficientemente fuerte como para asegurar una adopción sostenida en el tiempo.

Para mitigar estos riesgos y garantizar el éxito del proyecto, será fundamental la optimización de la estrategia de monetización, explorando modelos de ingresos complementarios como espacios publicitarios dentro de la plataforma o alianzas estratégicas con marcas de *fitness*. También será necesario refinar la estrategia de marketing a través de pruebas A/B para identificar las campañas más efectivas, midiendo indicadores como el coste de adquisición de cliente y la tasa de conversión. Dado que la plataforma tiene un alto potencial de expansión internacional, será crucial analizar las particularidades de otros mercados antes de una internacionalización a gran escala, considerando factores culturales y tendencias de consumo en el sector *fitness* de cada país. Finalmente, la optimización de la experiencia del usuario deberá ser un proceso continuo, asegurando que la plataforma sea intuitiva, atractiva y fácil de usar para maximizar la retención de clientes.

En conclusión, este trabajo ha demostrado que FitNetwork cuenta con un modelo de negocio viable y con potencial de éxito, sustentado en un enfoque integral que abarca desde el análisis de mercado hasta la planificación operativa y financiera. No obstante, su éxito dependerá de la capacidad de diferenciarse en un mercado altamente competitivo, optimizar la conversión de usuarios y mantener un control de los costes operativos. Con una estrategia adecuada de escalabilidad y fidelización, la plataforma podría consolidarse como una alternativa innovadora dentro del ecosistema digital de entrenamiento físico.

11. 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 el 12 de octubre de 2024 de https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/fulltext/2024/01000/2024_acsm_worldwide_fitness_trends_future.7.aspx

Airship. (2023, 9 de febrero). *Airship survey reveals eight out of ten people turn to apps to improve health and well-being*. Airship. Recuperado el 19 de noviembre de 2024 de <https://www.airship.com/company/press-releases/airship-survey-reveals-eight-out-of-ten-people-turn-to-apps-to-improve-health-and-well-being/>

Amazon Web Services. (s.f.-a). Amazon EC2. Recuperado el 1 de febrero de 2025, de <https://aws.amazon.com/es/ec2/>

Amazon Web Services. (s.f.-b). *Amazon RDS for MySQL pricing*. Recuperado el 1 de febrero de 2025, de <https://aws.amazon.com/rds/mysql/pricing/>

Amazon Web Services. (s.f. -c). *Amazon S3*. Recuperado el 1 de febrero de 2025, de <https://aws.amazon.com/pm/serv-s3/>

Apple. (2025, 3 de enero). *Apple Fitness+ unveils an exciting lineup of new ways to stay active in 2025*. Apple Newsroom. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.apple.com/newsroom/2025/01/apple-fitness-plus-unveils-an-exciting-lineup-of-new-ways-to-stay-active-in-2025/#:~:text=Fitness%2B%20Teams%20Up%20with%20Strava&text=With%20the%20enhanced%20integration%2C%20when,with%20their%20community%20on%20Strava.>

Apple. (s. f.-a). *Apple Fitness+*. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.apple.com/apple-fitness-plus/>

Apple. (s. f.-b). *Get started with Fitness on iPhone*. Apple Support. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://support.apple.com/guide/iphone/get-started-with-fitness-iph5dddb411/ios>

Arab, E., & Díaz, A. (2015). *Impacto de las redes sociales e internet en la adolescencia: Aspectos positivos y negativos*. Revista Médica Clínica Las Condes, 26(1), 7-13. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0716864015000048#:~:text=El%20abuso%20de%20redes%20sociales,acad%C3%A9mico%20C%20repitencia%20y%20abandono%20escolar>.

Artificial Intelligence Act. (2024, 30 de mayo). *High-level summary of the Artificial Intelligence Act*. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://artificialintelligenceact.eu/high-level-summary/>

Astute Analytica. (2024, diciembre). *Fitness App Market*. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://www.astuteanalytica.com/es/industry-report/fitness-app-market>

Berg, J. M., Ilakuvan, V., & Raggatt, M. (2017, 17 de abril). *Computer-Mediated Social Support for Physical Activity: A Content Analysis*. Recuperado el 20 de noviembre de 2024 de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1090198117703055?journalCode=hebc>

Business Research Insights. (2024, 9 de diciembre). *Fitness app market: Size, share & growth analysis*. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/fitness-app-market-114317>

Busquets, C. (2024, noviembre 23). *Métricas para diseñadores, parte 3: MAU, DAU,*

- HAU y stickiness*. uiFromMars. Recuperado el 19 de enero de 2025, de <https://www.uifrommars.com/metricas-mau-dau-hau-stickiness/>
- Clavijo, C. (2021, 25 de 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>
- CMDsport. (2020, 15 de julio). *Falta de tiempo y motivación, las principales causas del abandono deportivo*. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/falta-tiempo-motivacion-las-principales-causas-abandono-deportivo/>
- Corrales, R. (2023, abril 7). *El mercado de wearables y apps de salud crecerá: ya es millonario*. Business Insider. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://www.businessinsider.es/wearables-apps-salud-crecera-mercado-ya-millonario-1223084>
- Correa, E. (2024, 6 de marzo). 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>.
- Delle Femmine, L. (2024, diciembre 30). *La inflación sube cuatro décimas en diciembre y cierra el año en el 2,8%*. El País. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://elpais.com/economia/2024-12-30/la-inflacion-sube-cuatro-decimas-en-diciembre-y-cierra-el-ano-en-el-28.html>
- 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>.

- Durau, J., Diehl, S., & Terlutter, R. (2022, 20 de mayo). The effects of social media fitness influencers on users' intentions to engage in physical activity and the role of user gender. *Digital Health*, 8, 1–17. Recuperado el 20 de noviembre de 2024 de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35615268/>
- 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>.
- Fernández, R. (2024, mayo 7). *Tamaño del mercado global de la inteligencia artificial (IA) desde 2018 hasta 2030*. Statista. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://es.statista.com/estadisticas/1139768/inteligencia-artificial-vaolr-de-mercado/>
- Fertato. (2024, marzo 13). *¿Cuánto cuesta una IA?* Pensamiento IA. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://pensamientoia.com/cuanto-cuesta-una-ia/>
- Fleet. (s.f.). *Fleet: Alquiler y gestión de equipos informáticos para empresas*. Recuperado el 28 de febrero de 2025, de <https://fleet.co/es>
- Fondo Monetario Internacional. (2024, octubre). *Resumen ejecutivo del Informe sobre la estabilidad financiera mundial, octubre 2024*. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://www.imf.org/es/Publications/GFSR/Issues/2024/10/22/global-financial-stability-report-october-2024>
- Forner, P. (2024, 7 de febrero). *Estadísticas de redes sociales: Datos actualizados sobre el uso de redes sociales en 2024*. Una vida online. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>
- General Data Protection Regulation (GDPR) – legal text*. (2024, 22 de abril). General Data Protection Regulation (GDPR). Recuperado el 2 de enero de 2025 de

<https://gdpr-info.eu/>

Gobierno de España. (2023, septiembre). *Plan de fomento del sector del deporte*.

Recuperado el 28 de diciembre de 2024 de

<https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/componente-26-plan-de-fomento-del-sector-del-deporte>

Gómez, M. C. (2023, 26 de julio). *Las 7P del marketing: qué son y cómo aplicarlas*.

HubSpot Blog. Recuperado el 18 de enero de 2025, de

<https://blog.hubspot.es/marketing/7p-del-marketing>

Goodnight Publishing. (s. f.). *¿Qué es MyFitnessPal? Explicado*. Recuperado el 3 de

enero de 2025, de <https://goodnightpublishing.com/que-es-myfitnesspal-explicado/>

Google. (s.f.). *Clickthrough rate (CTR): Definition*. Recuperado el 19 de enero de 2025,

de <https://support.google.com/google-ads/answer/2615875?hl=en>

Gymmate. (n.d.-a). *Gymmate: Work out with friends* [App móvil]. Apple App Store.

Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://apps.apple.com/bw/app/gymmate-work-out-with-friends/id1640677442>

Gymmate. (n.d.-b). *Gymmate: Work out with friends*. Recuperado el 3 de enero de 2025,

de <https://gymmate.me/>

Gymshark. (s. f.-a). *Chris Bumstead: Cbum x Gymshark*. Recuperado el 3 de enero de

2025, de <https://eu.gymshark.com/pages/cbum>

Gymshark. (2023). *The Gymshark Training app*. Recuperado el 3 de enero de 2025, de

<https://support.gymshark.com/es/article/the-gymshark-training-app>

Gymshark. (s. f.-b). *Gymshark Training and Fitness* [App móvil]. Apple App Store.

Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://apps.apple.com/us/app/gymshark-training-and-fitness/id1139151320>

- Gymshark. (2020, 2 de diciembre). *The Gymshark Training app for iOS and Android*. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://eu.gymshark.com/blog/article/the-gymshark-training-app-for-ios-and-android>
- Hammond, M. (2023, 20 de enero). *NPS: qué es y cómo calcular el Net Promoter Score (fórmula y ejemplos)*. HubSpot. Recuperado el 19 de enero de 2025, de <https://blog.hubspot.es/service/como-calcular-nps>
- Hevy. (s. f.). *Hevy: Workout tracker gym log*. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.hevyapp.com/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *La población de España se sitúa en 48,6 millones de personas en 2024, con un aumento de casi 500.000 personas en un año*. INE. Recuperado el 21 de febrero de 2025 de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/CENSO2024.htm>
- 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*.
- King, A. (2025, 1 de enero). *De mapas cerebrales a puentes vivos: Las innovaciones que transformarán nuestras vidas en 2025*. El País. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://elpais.com/ciencia/2025-01-01/de-mapas-cerebrales-a-puentes-vivos-las-innovaciones-que-transformaran-nuestras-vidas-en-2025.html>
- Kolsquare. (2023, 23 de junio). *Las 10 marcas de ropa deportiva más mencionadas por los influencers*. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.kolsquare.com/es/blog/las-10-marcas-de-ropa-deportiva-mas->

[mencionadas-por-los-influencers](#)

Linde, P. (2024, abril 9). *La mitad de los españoles no practican deporte; las mujeres, menos que los hombres*. El País. Recuperado el 21 de febrero de 2025 de <https://elpais.com/sociedad/2024-04-09/la-mitad-de-los-espanoles-no-practican-deporte-las-mujeres-menos-que-los-hombres.html>

Lozano, B., & Morollón, M. (2024, 23 de septiembre). *22 licencias en los últimos cuatro años: Los centros de entrenamiento se disparan en Ciudad Real*. Cadena SER. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://cadenaser.com/castillalamancha/2024/09/23/22-licencias-en-los-ultimos-cuatro-anos-los-centros-de-entrenamiento-se-disparan-en-ciudad-real-ser-ciudad-real/>

Marica, I. (2024, abril 14). *2024 European Health & Fitness Market Report: Strong growth in memberships and revenues in 2023*. EuropeActive. Recuperado el 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>

Martínez, G. (2024, marzo 14). *¿Cuánto cuesta desarrollar una app en 2024?* GooApps. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://gooapps.es/2024/03/14/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app-en-2024/>

McKinsey & Company. (2023, 30 de mayo). *What is personalization?* Recuperado el 28 de diciembre de 2024, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization>

Ministerio de Industria y Turismo. (2024, junio). *Sociedad Limitada: Creación y Puesta en Marcha*. Colección PYME. Recuperado el 7 de febrero de 2025 de https://ipyme.org/PUBLICACIONES_EMPRESAS/Ciclo%20Vital%20de%20la

[%20Empresa/SRLCreacionPuestaEnMarcha.pdf](#)

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024, mayo). *Informe del mercado de trabajo de los jóvenes. Número 41*. Gobierno de España. Recuperado el 21 de febrero de 2024 de https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2024/Informe-Jovenes-Num41-Mayo-2024.pdf

MyFitnessPal. (2023). *¿Cómo funciona MyFitnessPal?* Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://support.myfitnesspal.com/hc/es/articles/360032626011--C%C3%B3mo-funciona-MyFitnessPal?>

MyFitnessPal. (s. f.). *¿Cómo trabaja MyFitnessPal?* Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://support.myfitnesspal.com/hc/es-es/articles/360032626011--C%C3%B3mo-trabaja-MyFitnessPal>

Natera, F. (2024, abril 12). *El informe Global Consumer Insights muestra que los consumidores recortan gastos no esenciales*. PwC España. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/consumidores-recortan-gastos-no-esenciales.html#:~:text=El%20informe%20Global%20Consumer%20Insights,m%C3%A1s%20asequibles%20o%20marcas%20blancas.>

Novoa, P. (2023, marzo 7). *Perspectivas del mercado del fitness en España: El desafío del crecimiento en un contexto de aumento competitivo*. BDO Auditores S.L.P. Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de <https://www.bdo.es/es-es/publicaciones/publicaciones-tecnicas/nuestros-informes/perspectivas-del-mercado-del-fitness-en-espana>

Oba, T., Takano, K., Katahira, K., & Kimura, K. (2023, 22 de noviembre). *Use Patterns of Smartphone Apps and Wearable Devices Supporting Physical Activity and*

- Exercise: Large-Scale Cross-Sectional Survey*. JMIR Mhealth and Uhealth, 11, Article e49148. Recuperado el 19 de noviembre de 2024 de <https://doi.org/10.2196/49148>
- Organización Mundial de la Salud (n.d.). *Actividad física*. Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Organización Mundial de la Salud. (2024, 23 de enero). *Fortalecimiento de la salud y el bienestar a través de eventos deportivos*. Recuperado el 29 de diciembre de 2024 de https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB154/B154_CONF9-sp.pdf
- Ostwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.
- Popescu, M. C., Pășărin, L. D., Costin, D. E., Rusu, M. R., & Popa, M. G. (2024, enero). *Sport fans usage of fitness apps*. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 6/2023, Volume 1. Recuperado el 19 de noviembre de 2024 de https://www.researchgate.net/publication/377567590_SPORT_FANS_USAGE_OF_FITNESS_APPS
- Portillo, G. (2024, 29 de octubre). *Impacto ambiental de la nube: ¿Cuánto contamina el almacenamiento digital?* Renovables Verdes. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://www.renovablesverdes.com/cuanto-contamina-la-nube-al-medio-ambiente/>
- Pursell, S. (2015, 17 de junio). *¿Qué son los buyer personas y cómo crearlos?* HubSpot. Actualizado el 20 de diciembre de 2024. Recuperado el 7 de enero de 2025 de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas#que-es>
- Quezada, V. (2024, 13 de agosto). *El futuro de los wearables con IA: Crecimiento y*

- desafíos en el mercado global*. Revista Gadgets. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://www.revistagadgets.com/2024/08/13/el-futuro-de-los-wearables-con-ia-crecimiento-y-desafios-en-el-mercado-global/>
- Real Academia Española (n.d.). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de <https://dle.rae.es>.
- Revista E&N. (2024, 8 de noviembre). *Las grandes empresas tecnológicas aumentan el gasto de capital*. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://www.revistaeyn.com/empresasymangement/las-grandes-empresas-tecnologicas-aumentan-el-gasto-de-capital-FH22525356>
- Rizzo, N. (2023a, 18 de octubre). *Estadísticas de las aplicaciones de fitness*. RunRepeat. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://runrepeat.com/es/estadisticas-de-las-aplicaciones-de-fitness>
- Rizzo, N. (2023b, 2 de noviembre). *Estadísticas de la industria del fitness 2021-2028 [Estudio de mercado]*. RunRepeat - Análisis Y Reviews Sobre Zapatillas De Deporte. Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de <https://runrepeat.com/es/industria-del-fitness>
- Santos, D. (2023, 28 de enero). *Matriz EFI: Qué es, ejemplos y cómo hacerla*. HubSpot. Recuperado el 28 de diciembre de 2024, de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>
- Schlegel, P., Křehký, A., & Dostálová, R. (2021). *Social media fitness challenge – Risks and benefits*. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, 6, 238–248. Recuperado el 20 de noviembre de 2024 de <https://sciendo.com/article/10.2478/afepuc-2021-0020>
- Sensor Tower Inc. (2023). *State of Health & Fitness 2023: An analysis of health & fitness app market trends in Europe*. Sensor Tower. Recuperado el 19 de noviembre de

2024 de <https://go.sensortower.com/state-of-health-and-fitness-apps-europe-2023->

[ty.html?aliId=eyJpIjoiM1lzYkI4S3I4UXFm1GcSIzInQiOiJ6WU1qU0FEc0dMaktPazVyU1AzQ1R3PT0ifQ%253D%253D](https://go.sensortower.com/state-of-health-and-fitness-apps-europe-2023-ty.html?aliId=eyJpIjoiM1lzYkI4S3I4UXFm1GcSIzInQiOiJ6WU1qU0FEc0dMaktPazVyU1AzQ1R3PT0ifQ%253D%253D)

Smith, S. (2023, 1 de diciembre). *Fitness industry roundup: Global wellness valued at \$5.6 trillion*. Health and Fitness. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://es.healthandfitness.org/improve-your-club/industry-news/fitness-industry-roundup-global-wellness-valued-at-5-6-trillion/>

Sordo, A. I. (2023, enero 20). *¿Cómo calcular la tasa de conversión?* HubSpot Blog. Recuperado el 19 de enero de 2025, de <https://blog.hubspot.es/marketing/calcular-tasa-conversion>

Štajer, V., Milovanović, I. M., Todorović, N., Ranisavljev, M., Pišot, S., & Drid, P. (2022, 11 de julio). Let's (Tik) talk about fitness trends. *Frontiers in Public Health*, 10, 899949. Recuperado el 16 de noviembre de 2024 de <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.899949>

Statista. (2024, septiembre). *Fitness apps - Worldwide*. Statista. Recuperado el 19 de noviembre de 2024 de <https://www.statista.com/outlook/hmo/digital-health/digital-fitness-well-being/health-wellness-coaching/fitness-apps/worldwide>

Strava. (s. f.). *Features*. Strava. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.strava.com/features>

Strava. (2024, octubre 3). *Meet Athlete Intelligence: Personalized AI insights that help you reach your goals*. Strava Stories. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://stories.strava.com/es/articles/meet-athlete-intelligence-personalized-ai-insights-that-help-you-reach-your>

- SumUp. (s.f.). *Tasa de abandono - ¿Qué es la tasa de abandono?* Recuperado el 19 de enero de 2025, de <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/tasa-de-abandono/>
- The Power Education. (2019, abril 3). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. The Power Education. Recuperado 15 de octubre de 2024 de <https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Thompson, A. (2024, 31 de enero). *Digital 2024: 5 billion social media users*. We Are Social. Recuperado el 2 de enero de 2025 de <https://wearesocial.com/uk/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/>
- Valcarce, M., & García Ortega, S. (2024, julio 4). *El fitness europeo resurge y España destaca en un mercado en expansión*. GymFactory. Recuperado el 30 de diciembre de 2024 de <https://gymfactory.net/2024/07/04/el-fitness-europeo-resurge-y-espana-destaca-en-un-mercado-en-expansion/>
- Veiga, O. L., Palos, J. J., & Valcarce-Torrente, M. (2024, enero 1). *Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2024*. Retos, 51, 1351–1363. Recuperado el 16 de noviembre de 2024 de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/101717#:~:text=The%20five%20most%20relevant%20trends,exercise%20regulation%20of%20fitness%20professionals%22.>
- Victoria Monasterios. (s.f.). *Perfil de Instagram*. Instagram. Recuperado el 18 de enero de 2025, de <https://www.instagram.com/victoria.monasterios/?hl=en>
- Vioreanu, D. (2024, 24 de septiembre). *Top fitness industry trends for 2024 – A Closer look*. 3DLOOK. Recuperado el 16 de noviembre de 2024 de <https://3dlook.ai/content-hub/top-fitness-industry-trends/>

- Winter, P. (2024, septiembre 13). *Customer churn: What you need to know and what you need to do*. Tomorrow People. Recuperado el 19 de enero de 2025, de <https://tomorrow-people.com/insights/customer-churn-rate-formulas-improve-churn/>
- 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>.

12. ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para el cuestionario de Google Forms

a. Primera parte: Introducción.

1. Edad

- a. 16 – 20
- b. 21 – 25
- c. 26 – 30
- d. 31 – 35
- e. 36 – 40
- f. Mayor o igual a 40

2. Género

- a. Hombre
- b. Mujer
- c. Prefiero no decirlo

3. ¿Con qué frecuencia prácticas deporte?

- a. Más de 6 veces por semana
- b. 3 – 5 veces por semana
- c. 1 – 2 veces por semana
- d. Ocasionalmente
- e. Nunca

b. Segunda parte: Personas activas – Esta sección está dedicada para las personas que en la pregunta anterior seleccionaron las opciones a, b o c

4. ¿Qué tipo de actividades deportivas realizas con mayor frecuencia?

- a. Gimnasio
- b. Running

- c. Yoga/Pilates
 - d. Deportes en equipo
 - e. Natación
 - f. Boxeo
 - g. Crossfit
 - h. Otro
5. ¿Cuánto tiempo dedicas en promedio a cada sesión de entrenamiento?
- a. Menos de 30 minutos
 - b. 30 – 60 minutos
 - c. Más de 60 minutos
6. ¿Cuál es tu principal motivación para hacer deporte?
- a. Salud y bienestar
 - b. Estética
 - c. Rendimiento deportivo
 - d. Reducción del estrés
 - e. Socializar
 - f. Otro
7. ¿Utilizas alguna aplicación para monitorizar tus entrenamientos o tu salud?
- a. Sí
 - b. No
8. Si respondiste “Sí”, ¿qué tipo de aplicaciones o dispositivos utilizas?
9. ¿Qué características valoras más en una app de fitness?
- a. Seguimiento de entrenamientos
 - b. Planes personalizados
 - c. Retos/competiciones
 - d. Integración con dispositivos
 - e. Comunidad
 - f. Otros
10. En una escala del 1 al 5 ¿qué tan satisfecho estás con las soluciones actuales (gimnasios, apps, etc.) que utilizas para tus entrenamientos?
- a. 1- Muy poco satisfecho
 - b. 2- Poco satisfecho
 - c. 3- Indiferente

- d. 4- Satisfecho
 - e. 5- Muy satisfecho
11. ¿Te interesaría una red social donde puedas compartir tus rutinas de entrenamientos y aprender de las rutinas de otros usuarios?
- a. Sí
 - b. No
12. ¿Estarías dispuesta/o a pagar una suscripción mensual o anual para acceder a funciones premium como la planificación de entrenamientos personalizada según tus objetivos utilizando herramientas de inteligencia artificial?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
13. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, ¿qué rango de precio considerarías razonable para una suscripción mensual?
- a. Menos de 5€
 - b. Entre 5€ y 10€
 - c. Entre 11€ y 15€
 - d. Más de 15€
14. Finalmente, quiero compartir mi idea contigo. La idea de este TFG es desarrollar una plataforma diseñada para personas como tú, que practican deporte regularmente y buscan maximizar su experiencia. Esta plataforma te permitirá compartir tus rutinas y tu progreso con amigos y conocidos. Además, integrará funcionalidades avanzadas como planificación personalizada de entrenamientos, retos y competiciones, y herramientas para monitorizar tu proceso. ¿Crees que una plataforma como esta podría ser útil para ti? ¿Qué otras características crees que podríamos incluir para hacerla aún más atractiva?
- c. Tercera parte: Personas no activas – Estas preguntas están destinadas a aquellas personas que seleccionaron las opciones d y e en la pregunta 3
1. ¿Cuál es el principal motivo por el que solo haces deporte ocasionalmente o no haces deporte?
- a. Falta de tiempo
 - b. Falta de interés

- c. Costes elevados
 - d. Lesiones o problemas de salud
 - e. Otro
2. ¿Qué te motivaría a empezar a hacer deporte?
- a. Mejora de salud
 - b. Pérdida de peso
 - c. Socializar
 - d. Reducir el estrés
 - e. Otro
3. ¿Qué tipo de actividad física te resultaría más atractiva para empezar?
- a. Gimnasio
 - b. Deportes al aire libre
 - c. Yoga/pilates
 - d. Clases grupales
 - e. Otro
4. De una escala del 1 al 5, si existiera una red social donde las personas compartieran sus rutinas de entrenamiento, consejos y experiencia, ¿Te resultaría útil para motivarte a empezar a hacer deporte? (siendo 1 nada útil y 5 muy útil)
5. ¿Qué características de una plataforma te motivarían a empezar a practicar deporte?
- a. Rutinas para principiantes
 - b. Comunidad de apoyo
 - c. Recompensas
 - d. Retos grupales
 - e. Otro
6. ¿Estarías dispuesta/o a pagar una suscripción mensual o anual para acceder a funciones premium como la planificación de entrenamientos personalizada según tus objetivos utilizando herramientas de inteligencia artificial?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
7. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, ¿qué rango de precio

considerarías razonable para una suscripción mensual?

- a. Menos de 5€
- b. Entre 5€ y 10€
- c. Entre 11€ y 15€
- d. Más de 15€

8. Finalmente, quiero compartir mi idea contigo. La idea de este TFG es desarrollar una plataforma diseñada para personas que quieren iniciarse en el deporte o retomar la actividad física de forma sencilla y con motivación. Esta plataforma combinará herramientas de planificación de entrenamientos personalizados y comunidad de apoyo. Además, contará con funciones sociales donde podrás interactuar con otros usuarios que tienen intereses similares y compartir tus rutinas y tu progreso con amigos y conocidos. ¿Crees que esta plataforma podría ayudarte a incluir el deporte en tu rutina? ¿Tienes alguna idea o sugerencia que nos ayude a mejorar esta solución?