



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO DE FitOut:
Una solución innovadora para el entrenamiento
al aire libre

Autor: Alejandra Sánchez López de Garayo
Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo, 2025

RESUMEN

En un contexto social marcado por el auge de la actividad física, la digitalización de los servicios y una creciente preferencia por el deporte al aire libre, surgen nuevas oportunidades dentro del sector del fitness. Sin embargo, muchos usuarios que buscan entrenar fuera de los gimnasios se enfrentan a dos grandes barreras: la falta de acceso a material deportivo en espacios públicos y la incomodidad de transportar sus propios equipos.

Ante esta necesidad detectada y con un nicho aún poco explorado, nace FitOut, una *startup* desarrollada en el marco del concurso Comillas Emprende por cinco alumnas de la Universidad Pontificia Comillas. FitOut propone un sistema de taquillas inteligentes equipadas con material *fitness*, ubicadas estratégicamente en parques y espacios públicos de la ciudad, y gestionadas a través de una *app* que permite localizar, reservar y pagar por el uso. FitOut representa una solución innovadora, flexible y accesible para quienes desean entrenar al aire libre sin renunciar a comodidad, seguridad ni calidad.

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración del plan de negocio de FitOut, estructurado en tres bloques: una primera parte en la que se analiza el sector del *fitness* y del material deportivo, junto con los factores del entorno que impulsan esta propuesta; una segunda parte en la que se desarrolla el modelo de negocio y se detallan sus componentes clave; y una tercera parte, enfocada en la estrategia de marketing, que detalla las acciones clave a llevar a cabo y el presupuesto de FitOut para las mismas.

Palabras clave: *fitness*, deporte al aire libre, taquillas inteligentes, modelo de negocio, *startup*, Business Model Canvas.

ABSTRACT

In a social context marked by the rise of physical activity, the digitalization of services, and a growing preference for outdoor sports, new opportunities are emerging within the fitness sector. However, many users who look for outside training options face two major obstacles: the lack of access to sports equipment in public spaces and the inconvenience of carrying their own gear.

In response to this identified need and an underexplored niche, FitOut was created—a startup developed within the framework of the *Comillas Emprende* competition by five students from Universidad Pontificia Comillas. FitOut offers a system of smart lockers equipped with fitness material, strategically placed in parks and public spaces in the city and managed through an app that allows users to locate, book, and pay for their use. FitOut represents an innovative, flexible, and accessible solution for those who wish to train outdoors without compromising on comfort, safety, or quality.

This project aims to develop the business plan for FitOut, structured into three main parts: a first section analysing the fitness and sports equipment industry along with the environmental factors driving this proposal; a second section detailing the business model and its key components; and a third section focused on the marketing strategy, outlining the key actions for customer attraction and engagement and the associated FitOut budget.

Keywords: fitness, outdoor training, smart lockers, business model, startup, Business Model Canvas.

ÍNDICE

PARTE I: INTRODUCCIÓN:	8
1. Interés por el tema	9
2. Objetivos del trabajo	10
3. Metodología:	10
4. Estructura	14
PARTE II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA:	15
1. Definición y análisis del mercado objetivo	16
a) Evolución y análisis macroeconómico de la industria del <i>fitness</i>	17
b) Segmentación del mercado	19
c) Panorama competitivo del mercado <i>fitness</i> y del material deportivo	21
d) Definición del mercado objetivo de FitOut	23
2. Drivers del mercado objetivo de FitOut	23
3. Análisis del entorno genérico – PESTEL	24
4. Análisis del entorno específico – Cinco Fuerzas de Porter.	29
PARTE III: BUSINESS PLAN FIT OUT:	32
1. Objetivo de FitOut	33
1.1. Descripción del servicio	34
2. Business Model Canvas	36
a. Propuesta de valor	36
b. Segmentos de clientes:	38
c. Relaciones con clientes:	40
d. Canales:	40
e. Recursos clave	42
f. Actividades clave	43
g. Asociaciones clave	44
h. Fuentes de ingresos:	46
i. Estimación de costes:	49
PARTE IV: Implementación del Plan de Marketing:	57
1. Introducción	58
2. Desarrollo de las acciones de marketing a llevar a cabo	58
2.1. Captación de clientes	58

2.2.	Promociones y descuentos de entrada	59
2.3.	Estrategia de fidelización.....	60
2.4.	<i>Funnel</i> de conversión.....	60
3.	Presupuesto de las acciones de marketing a llevar a cabo	61
3.1.	Captación de clientes:	61
3.2.	Promociones y descuentos:.....	64
3.3.	Fidelización de clientes	66
4.	Medición de resultados y optimización.....	67
4.1.	KPIs y métricas de seguimiento	67
4.2.	Estrategia de ajustes y optimización.....	68
PARTE V: CONCLUSIONES		69
BIBLIOGRAFÍA		75
Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado		81
ANEXOS:		82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: *Roadmap* de Elevatorfy para el concurso Comillas Emprende

Figura 2: Plantilla análisis PESTEL

Figura 3: Plantilla 5 fuerzas de Porter

Figura 4: Plantilla del Business Model Canvas

Figura 5: Plantilla del Value Proposition Canvas

Figura 6: Plantilla *funnel* de conversión

Figura 7: Mapa de posicionamiento de FitOut

Figura 8: Encuestados que accederían a utilizar FitOut, por edad

Figura 9: Análisis PESTEL de FitOut

Figura 10: Análisis Cinco Fuerzas de Porter de FitOut

Figura 11: Logo de FitOut

Figura 12: Mapa de Madrid con las taquillas iniciales piloto

Figura 13: Value Proposition Canvas de FitOut

Figura 14: Tamaño de mercado FitOut

Figura 15: Modelo de taquilla inteligente de FitOut

Figura 16: Interfaz aplicación FitOut

Figura 17: Equipo fundador de FitOut

Figura 18: Prototipo taquilla inteligente de FitOut

Figura 19: Desglose costes material *fitness* FitOut

Figura 20: Buiness Model Canvas FitOut

Figura 21: *Funnel* de conversión de FitOut

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tarifas de colaboraciones con gimnasios

Tabla 2: Ingresos por taquillas de FitOut

Tabla 3: Ingresos por suscripción de FitOut

Tabla 4: Ingresos por publicidad de FitOut

Tabla 5: Costes aprovisionamiento FitOut

Tabla 6: Costes mantenimiento e higiene FitOut

Tabla 7: Costes personal FitOut

Tabla 8: Costes suministros FitOut

Tabla 9: Costes administrativos FitOut

Tabla 10: Costes tecnológicos FitOut
Tabla 11: Estimación costes FitOut periodo 2025-2028
Tabla 12: Margen rentabilidad FitOut
Tabla 13: Inversiones en Capex a realizar por FitOut
Tabla 14: Presupuestos del marketing digital
Tabla 15: Presupuestos de las demostraciones físicas
Tabla 16: Presupuesto colaboraciones
Tabla 17: Presupuestos de promociones y descuentos de FitOut
Tabla 18: Presupuesto descuentos en fechas clave
Tabla 19: Presupuesto sistema de referidos
Tabla 20: Presupuesto bonificaciones por puntos
Tabla 21: Presupuestos de fidelización de clientes
Tabla 22: Presupuestos Plan de Marketing

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de empresas activas de deporte en España
Gráfico 2: Tamaño en billones de dólares del mercado de equipos *fitness* a nivel mundial
Gráfico 3: Tamaño en billones de dólares del mercado de las aplicaciones *fitness* a nivel mundial
Gráfico 4: Frecuencia de deporte de usuarios atraídos por el modelo de FitOut

PARTE I: INTRODUCCIÓN:

Esta Parte I establece el contexto del trabajo, presentando la motivación detrás de FitOut y la oportunidad detectada en el mercado, los objetivos del trabajo, la metodología empleada, y la estructura del trabajo.

1. Interés por el tema

En los últimos años, el sector del deporte y el *fitness* han experimentado un notable crecimiento en España, impulsados por una mayor conciencia de la importancia del bienestar físico y mental. Este auge se ha visto reflejado en el número de usuarios con membresía en gimnasios, y también en el incremento del número de empresas relacionadas con el sector. Además, ha aumentado la preferencia por el deporte al aire libre, con una creciente demanda de soluciones que permitan entrenar fuera de los espacios tradicionales, como el entrenador personal al aire libre.

Sin embargo, a pesar del creciente interés por el deporte y el bienestar, especialmente en entornos urbanos, las ciudades enfrentan un problema significativo: la falta de espacios accesibles para su práctica y el encarecimiento de los gimnasios. Se observa que existen diversas barreras a la hora de practicar deporte; la más observada, en un 34.6% de la población, es la falta de tiempo, que se relaciona con otra barrera a la que un 7,3% de la población hace alusión, la falta de instalaciones adecuadas cercanas (Consejo Superior de Deportes, 2022). Por otro lado, el encarecimiento de los gimnasios en España en el último año que ha sido del 4% y ha superado incluso el aumento del índice de precios al consumo del año anterior que fue de un 3,1%, supone otra barrera para aquellos que quieren practicar *fitness* (Gym Factory, 2024a).

Así, se ha detectado una oportunidad para desarrollar la *startup* FitOut, desarrollada en el concurso Comillas Emprende propuesto por la Universidad Pontificia de Comillas, por cinco alumnas. El objetivo principal de este TFG es desarrollar un modelo de negocio innovador para España, diseñado para abordar una necesidad creciente: el acceso cómodo y asequible al material deportivo en entornos urbanos. Se trata de una aplicación móvil que permitirá a los usuarios acceder a un mapa interactivo en el que se muestra la disponibilidad de taquillas, situadas en parques y áreas públicas y privadas al aire libre, que contienen material de gimnasio como esterillas, mancuernas y pelotas. Estas taquillas serán accesibles mediante un código QR y el pago se gestionará a través de la *app* basado en el tiempo de uso del material, siguiendo un modelo similar al de Lime¹, pero enfocado al alquiler de equipo *fitness*.

¹ Lime es una empresa líder en micromovilidad que ofrece servicios de alquiler de bicicletas y patinetes eléctricos sin estaciones fijas. Los usuarios localizan y desbloquean estos vehículos a través de una

FitOut permite a las personas entrenar al aire libre o en espacios privados sin depender de instalaciones tradicionales, fomentando a su vez el uso de espacios infrautilizados como parques y áreas comunes. Con esta solución se busca facilitar el acceso al deporte y promover un estilo de vida activo, eliminando barreras tanto económicas como logísticas que muchas personas enfrentan y limitan su práctica deportiva.

2. Objetivos del trabajo

El objetivo del presente trabajo es desarrollar el plan de negocio de la *startup* FitOut, una plataforma de alquiler de material deportivo a través de taquillas situadas en espacios al aire libre. Para cumplir con este objetivo, será necesario:

- Analizar el mercado del *fitness* y de las aplicaciones móviles de *fitness*.
- Detectar y justificar mediante el estudio de mercado que existe una oportunidad para FitOut en la industria del *fitness*, analizando para ello los posibles competidores y los potenciales usuarios a los que dirigir la aplicación.
- Desarrollar el modelo de negocio de FitOut, incluyendo su propuesta de valor, los segmentos de clientes y el análisis de su entorno, tanto genérico como específico.
- Analizar y proyectar la implementación del Plan de Marketing de FitOut

3. Metodología:

Para el desarrollo del presente TFG se ha seguido un enfoque metodológico estructurado, que combina la revisión de literatura, el uso de herramientas de análisis de negocio y la aplicación de metodologías de emprendimiento.

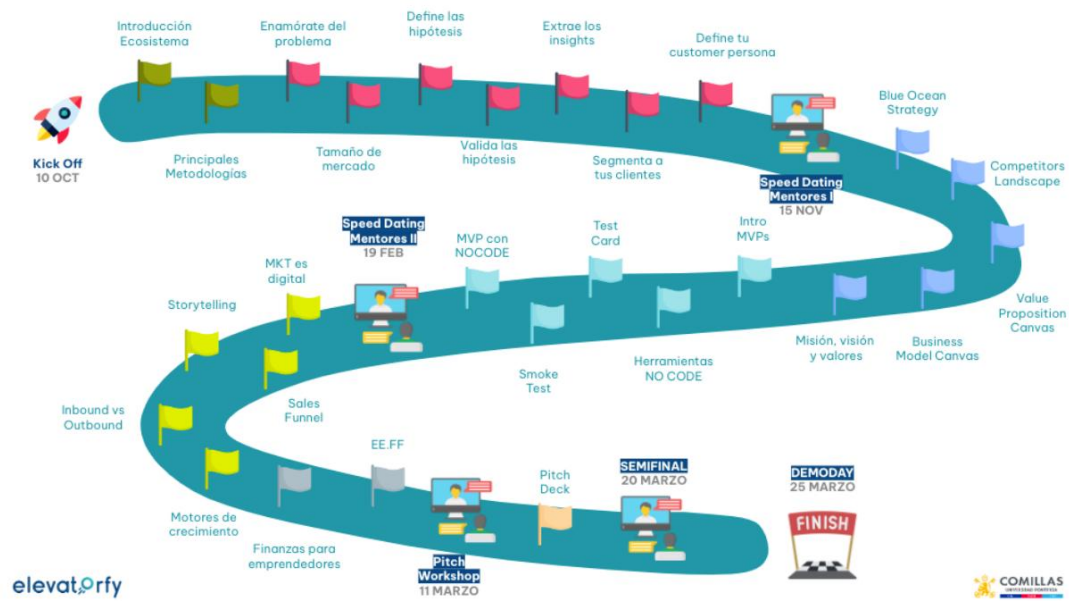
Primero, se ha llevado a cabo un análisis de la literatura sobre la evolución del sector fitness y del alquiler de material deportivo en España. Para ello, se han utilizado fuentes académicas como Google Scholar, Dialnet y bases de datos especializadas, además de informes del sector y estudios de mercado y de tendencias.

Segundo, la elaboración de este trabajo ha ido de la mano del programa de Comillas Emprende, una iniciativa de la Universidad Pontificia de Comillas que fomenta el

aplicación móvil, permitiendo desplazamientos urbanos de forma económica, cómoda y segura (Lime,2025).

emprendimiento a través de sesiones con mentores, formación y herramientas prácticas. Dentro del programa, se ha trabajado mediante la plataforma Elevatorfy, que ofrece un *roadmap* para el desarrollo del modelo de negocio aplicable a cualquier *startup*, y que se muestra a continuación en la Figura 1.

Figura 1: Roadmap de Elevatorfy para el concurso Comillas Emprende



Fuente: Elevatorfy

Por último, también se ha llevado a cabo una encuesta, que se considera una herramienta de recogida de datos primarios por su capacidad para obtener información estructurada sobre comportamientos y preferencias de los usuarios (Fink, 2003). Se realizó a través de Google Forms, y consiste en 15 preguntas, tanto de elección múltiple como de respuesta libre acerca de los hábitos de *fitness*, de la que se obtuvieron 53 respuestas, que se observan en el Anexo I.

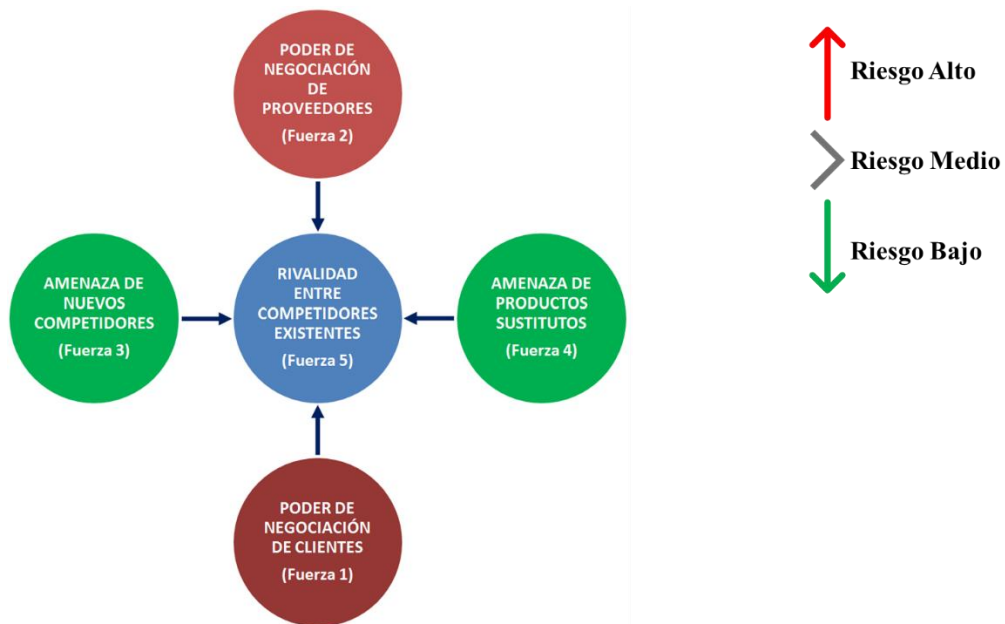
Para la Parte II sobre el análisis de la industria se han estudiado tanto el entorno general mediante el marco PESTEL, que analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales (Fahey y Narayanan, 1986), como el entorno específico competitivo de la empresa mediante las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1980). Se muestran a continuación en la Figura 2 y Figura 3 las plantillas de cada uno de estos modelos respectivamente.

Figura 2: Plantilla análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L

Fuente: Elaboración propia a partir de Fahey y Narayanan (1986)

Figura 3: Plantilla 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980)

Respecto al modelo de negocio de FitOut, su desarrollo se ha realizado a través de distintas herramientas metodológicas. El Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), que permite estructurar visualmente los nueve bloques fundamentales de un negocio, incluyendo qué ofrece FitOut (propuesta de valor), a quién va dirigido (segmentos de clientes, relación con estos y canales de distribución), cómo se llevará a cabo la actividad (actividades, recursos y asociaciones clave), y cuánto supone todo el negocio en términos financieros (fuentes de ingresos y estructura de costes).

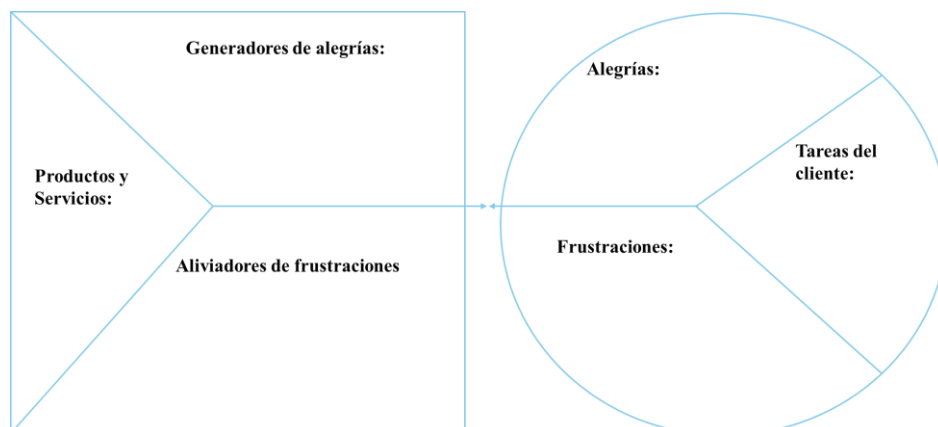
Figura 4: Plantilla del Business Model Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave Recursos clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes Canales	Segmentos de clientes
Estructura de costes			Fuentes de ingreso	

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010)

Para profundizar en la propuesta de valor, se ha utilizado el Value Proposition Canvas, desarrollado por los mismos autores (Osterwalder et al., 2014). Este modelo se basa en un mapa de valor que especifica la forma en que se crea valor para un público concreto, identificado como al que la *startup* se dirige para abordar sus necesidades, alineando sus "pains" y "gains" con la oferta de FitOut.

Figura 5: Plantilla del Value Proposition Canvas

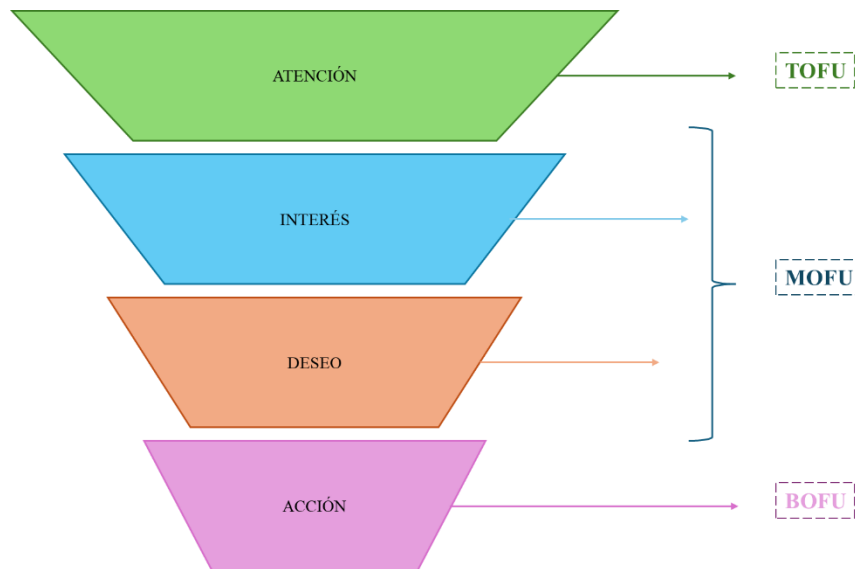


Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder et al. (2014)

Por último, más concretamente para profundizar en la implementación del Plan de Marketing, se utiliza el modelo de *Funnel* de conversión desarrollado por Lewis (1898)

para estructurar la estrategia de captación y fidelización de clientes, en función de cada etapa que recorre el embudo. Se muestra a continuación en la Figura 6 la plantilla de esta herramienta.

Figura 6: Plantilla *funnel* de conversión



Fuente: *Elaboración propia a partir de Lewis (1898)*

4. Estructura

Este trabajo se estructurará entorno a los aspectos relevantes de un modelo de negocio, haciendo particular hincapié en la implementación del Plan de Marketing. De esta forma, se abordarán los siguientes puntos:

- Parte I: La presente introducción
- Parte II: Análisis de la industria y el entorno. Se estudiarán los mercados de *fitness* y de las aplicaciones *fitness*, su tamaño y su crecimiento histórico y proyectado, así como el estudio de la competencia. Se utilizarán herramientas como el modelo PESTEL y el de las Cinco Fuerzas de Porter, para identificar adecuadamente si existe una oportunidad de negocio para FitOut.
- Parte III: Desarrollo del Business Model Canvas de FitOut, donde a su vez se definirán su misión y visión.
- Parte IV: Implementación del Plan de Marketing. Se llevará a cabo mediante la planificación y proyección de costes de las acciones para la captación y fidelización de clientes.
- Parte V: Conclusiones
- Parte VI: Bibliografía

PARTE II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

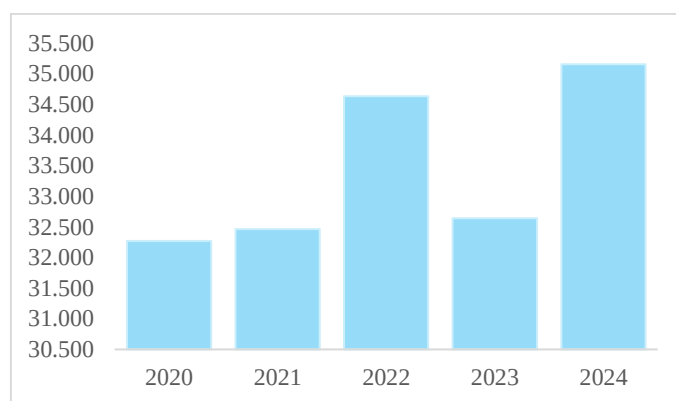
Esta Parte II analiza la creciente tendencia del *fitness* al aire libre y la necesidad de soluciones innovadoras para el acceso a equipos deportivos. Se realiza un análisis del entorno, analizando la segmentación del mercado y la evolución del sector del *fitness*, además de estudiar el panorama competitivo. Se exploran a fondo los elementos que impulsan el mercado (*drivers*), además del efecto de factores externos a través del análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, valorando la competitividad y las oportunidades para FitOut.

1. Definición y análisis del mercado objetivo

El análisis del entorno es una etapa crucial en cualquier plan de negocio, ya que el éxito de *FitOut* no solo depende de su propuesta de valor, sino también del contexto en el que operará. En este apartado, se explora el entorno que influye en la viabilidad del modelo de negocio de FitOut, analizando tanto factores generales como específicos del mercado.

Como se mencionaba anteriormente, la industria del *fitness* se encuentra en auge en los últimos años, como se muestra en el Gráfico 1 a continuación, que incluye empresas dedicadas a la gestión de instalaciones deportivas, a actividades de los clubes deportivos y a actividades de los gimnasios.

Gráfico 1: Número de empresas activas de deporte en España



Fuente: Elaboración propia a partir de INE – DIRCE (2024)

Este crecimiento puede atribuirse a varios factores. Primero, la aparición de diversas modalidades de deporte dentro de la industria, como la introducción de ejercicios de entrenamiento en intervalos de alta intensidad (HIIT), el entrenamiento personal, el deporte en casa, los gimnasios *boutique*², el entrenamiento con peso corporal y otras modalidades (Perfect Gym, 2023). Segundo, la modernización de los servicios adaptándose a la digitalización, desde los gimnasios convencionales hasta nuevos modelos como aplicaciones de *fitness* para dispositivos móviles y entrenamiento al aire libre. Las *apps* de ejercicio para dispositivos móviles se encuentran dentro del top diez de tendencias *fitness* en España para 2025. De acuerdo con el ranking de la Encuesta Nacional de Tendencias Fitness en España, las aplicaciones de ejercicio para dispositivos

² Caracterizados por su enfoque en clases especializadas y atención personalizada en espacios más pequeños. Han ganado popularidad en los últimos años gracias a su ambiente exclusivo y el sentido de comunidad que fomentan.

móviles se posicionan en octava posición, demostrando la viabilidad del modelo de negocio de FitOut en un mercado en expansión (Veiga et al., 2024).

Por otro lado, el entrenamiento al aire libre se encuentra en la posición decimosexta dentro de este análisis de tendencias *fitness* (Veiga et al., 2024), y se extrae de la Encuesta de Hábitos Deportivos en España, que el 13.9% de las personas encuestadas muestra preferencias por entrenar al aire libre (Consejo Superior de Deportes, 2022).

Por último, en cuanto al encarecimiento de los gimnasios previamente mencionado, que supone otra barrera a la hora de practicar deporte, las consultoras del sector del deporte se muestran partidarias de mantener el alza de las tarifas de los gimnasios, ya que hay pruebas de que el mercado encaja estas subidas y son un mecanismo de defensa para los gimnasios en un contexto de inflación y márgenes de rentabilidad decreciendo, entre otras causas por el coste de la electricidad (CMD Sport, 2024). Tan solo los veinte operadores más grandes de gimnasios en Europa aumentaron sus cuotas en un 13% en 2023 (European Health & Fitness Market Report, 2024).

El éxito de FitOut dependerá en gran medida de su capacidad para integrarse en un mercado de demanda creciente de soluciones innovadoras. A continuación, se analizan el perfil del público objetivo, las características del mercado de alquiler de equipos y el panorama competitivo de las aplicaciones móviles de *fitness*.

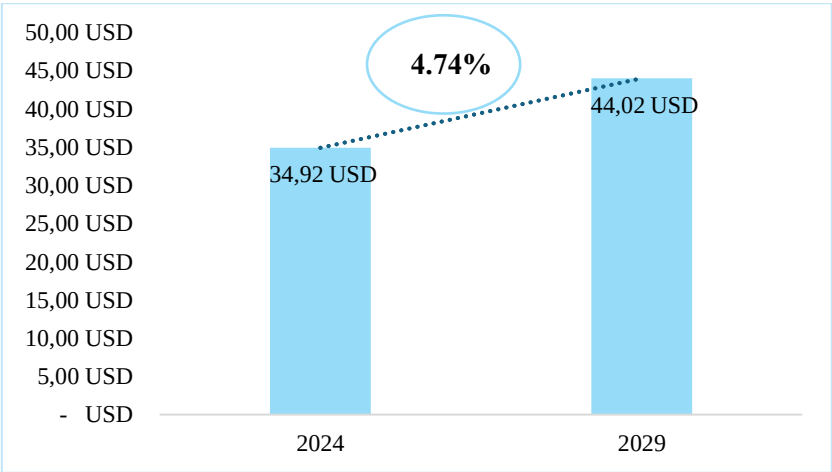
a) Evolución y análisis macroeconómico de la industria del *fitness*

La industria del *fitness* ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, impulsada por una creciente conciencia sobre la salud y el bienestar. En 2023, la economía global del bienestar a nivel mundial se valoró en aproximadamente 6,3 billones de dólares, y dentro de ella, la actividad física representó 1,06 billones de dólares, lo que subraya el peso específico del fitness como uno de los pilares clave de esta industria (Statista, 2024a). Este crecimiento se ha visto reflejado tanto en el aumento de empresas dedicadas al deporte en España como se mostraba en la Figura 1, como en el número de instalaciones deportivas, y la adopción de modelos de negocio flexibles que se adaptan a las necesidades cambiantes de cada segmento.

Se detecta que existen pocos estudios específicos sobre el nicho concreto de aplicaciones móviles de *fitness*, lo que se interpreta como una señal de que el mercado se encuentra en una fase temprana de desarrollo. Todo ello refuerza la idea de que FitOut se posiciona en un segmento innovador con pocas referencias previas. Sin embargo, algunos datos que se muestran a continuación muestran tendencias claras que justifican la existencia de FitOut.

El mercado global de equipos deportivos, el cual responde a la demanda de los mismos y por tanto indica el interés de los consumidores en los materiales *fitness*, muestra un crecimiento constante. El tamaño del mercado a nivel mundial estimado para 2024 fue de 34,92 mil millones de dólares, que se prevé que alcance los 44,02 mil millones de dólares en 2029, lo que supone un CAGR del 4,74% durante el periodo, como se muestra a continuación en el Gráfico 2 (Mordor Intelligence, 2024).

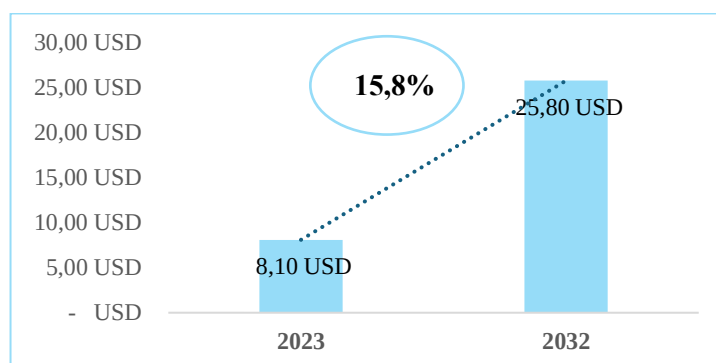
Gráfico 2: Tamaño en billones de dólares del mercado de equipos *fitness* a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mordor Intelligence (2024)

Más concretamente respecto a las aplicaciones móviles de *fitness*, el mercado global de estas se valoró en 2023 en 8,1 mil millones de dólares, y se proyecta que alcance los 25,8 mil millones en 2032, lo que supone un CAGR del 15,8% durante el periodo, como se muestra a continuación en el Gráfico 3. (Business Research Insights, 2024). Este elevado crecimiento se debe a las consecuencias que trajo la pandemia COVID-19 que consolidó el *fitness* virtual como una alternativa complementaria a los gimnasios tradicionales

Gráfico 3: Tamaño en billones de dólares del mercado de las aplicaciones *fitness* a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Business Research Insights, 2024

Por último, de acuerdo con los resultados obtenidos en una encuesta sobre el uso de tecnología para el entrenamiento en España, el 61,9% de los encuestados manifestaba usar tecnologías en sus entrenamientos, lo que muestra una optimista predisposición a su uso, que favorece a FitOut. A su vez, la actividad donde más se observa su uso (92,8%) es el *running*, por lo que FitOut ofrece un modelo ya establecido y en uso, pero innovador en un nuevo área, el entrenamiento personal. (Estrada-Marcén et al., 2020).

b) Segmentación del mercado

Como se mencionaba anteriormente, el mercado de alquiler de equipos *fitness* muestra gran relación con el crecimiento del sector del ejercicio al aire libre y la digitalización del deporte. Por ello, segmentar este mercado permite identificar diferentes grupos de usuarios y actores que influyen en el nacimiento y expansión de FitOut. Así, el mercado objetivo de FitOut se puede dividir en varios segmentos, de acuerdo con la encuesta realizada que se muestra en el Anexo I.

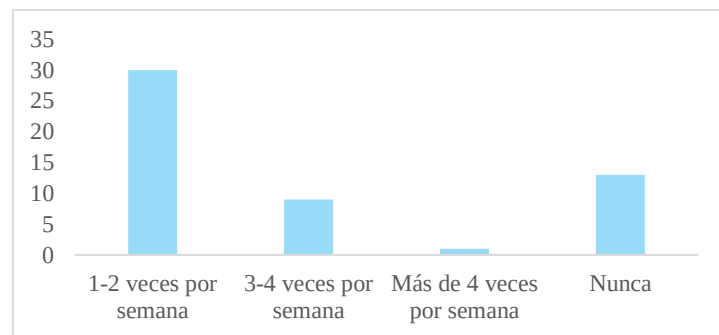
Primero, de acuerdo con la frecuencia en la que se realiza la práctica del fitness, se observan:

- Deportistas ocasionales: Se estima que será la mayor parte del mercado e incluyen a personas que practican ejercicio de forma esporádica (1-2 veces por semana) en parques o espacios públicos. Este grupo busca comodidad sin necesidad de invertir en sus propios equipos.
- Entusiastas del *fitness*: Este grupo se forma de usuarios que entrenan frecuentemente (3-4 veces por semana) y buscan alternativas para complementar

su rutina sin depender de gimnasios tradicionales. Suelen estar conectados y se presupone conocimiento previo respecto a aplicaciones de entrenamiento y tecnologías del deporte. Se incluye aquí a aquellos que utilizan entrenador personal para llevar a cabo su actividad física, lo que aparece como la segunda tendencia más observada en la Encuesta Nacional de Tendencias Fitness en España para 2025 (Veiga et al., 2024).

A partir de la encuesta realizada, se observa a continuación el desglose de la frecuencia en la que practican deporte aquellos que se mostraban favorables al uso de FitOut, donde se observan tanto deportistas ocasionales como entusiastas del *fitness*.

Gráfico 4: Frecuencia de deporte de usuarios atraídos por el modelo de FitOut



Fuente: *Elaboración propia a partir de encuesta realizada*

Segundo, se detectan a su vez otros segmentos, no incluidos en la encuesta, que se muestran a continuación:

- Turistas y viajeros. Usuarios que buscan opciones de entrenamiento durante sus desplazamientos sin necesidad de cargar su propio material. En ciudades de elevado turismo, este segmento representa una oportunidad clave.
- Gimnasios y centros deportivos: Instalaciones que pueden beneficiarse de la *app* para ofrecer una solución de entrenamiento al aire libre para sus socios, diversificando su oferta.
- Eventos deportivos e *influencers*: Organizadores de entrenamientos en grupo, lo que aparece como la tercera tendencia más observada en la Encuesta Nacional de Tendencias Fitness en España para 2025 (Veiga et al., 2024), clases al aire libre y competiciones organizadas, que pueden integrar FitOut para proporcionar materiales sin necesidad de logística adicional.
- Administraciones públicas y municipios: Gobiernos locales interesados en promover la actividad física y la vida saludable, fomentando el uso de áreas

públicas compartidas mediante la instalación de FitOut en parques y áreas recreativas.

Cada uno de estos segmentos, y los resultados observados en la encuesta concuerdan con los estudios previos sobre tendencias y hábitos deportivos en España y Europa. Según el Consejo Superior de Deportes (2022), la práctica de ejercicio al aire libre ha crecido significativamente en los últimos años, impulsada por la accesibilidad y flexibilidad que ofrecen los espacios públicos. Asimismo, el informe de Deloitte y EuropeActive (2024) destaca un incremento en la demanda de servicios fitness flexibles y digitales, alineado con la preferencia de los usuarios por modelos de pago por uso. Otras investigaciones, como las de Perfect Gym (2023) y Valgo Consulting (2024), refuerzan esta tendencia, señalando que el interés por soluciones innovadoras que combinen tecnología y fitness sigue en aumento. Estos datos respaldan el potencial de FitOut como una alternativa adaptada a los segmentos actuales del mercado y sus necesidades.

c) Panorama competitivo del mercado *fitness* y del material deportivo

Dentro del mercado analizado anteriormente, FitOut se posiciona en un nicho innovador: el alquiler de material deportivo en taquillas inteligentes, ofreciendo una solución de entrenamiento accesible tanto en espacios públicos como privados compartidos. Sin embargo, esta propuesta innovadora, también enfrena competencia.

Para analizar el posicionamiento en el mercado es importante distinguir entre competidores directos e indirectos:

Competidores directos. Alternativas que ofrecen material deportivo en espacios públicos:

- Cubo Gym Madrid: Es un programa del Ayuntamiento de Madrid que ha instalado 28 módulos de entrenamiento al aire libre con equipamiento básico gratuito (Ayuntamiento de Madrid, 2024a). Estos espacios no cuentan con el mismo nivel de flexibilidad ni variedad que FitOut, ni están digitalizados para permitir la reserva anticipada, pero pueden representar una alternativa para usuarios que buscan opciones gratuitas.
- Parques con equipamiento fijo: Algunas ciudades españolas han introducido aparatos de ejercicio y zonas de calistenia en parques públicos. Su acceso es gratuito, pero la falta de variedad en el material y la ausencia de una gestión digitalizada de su uso lo hace competidor parcial de FitOut.

- Servicios de alquiler de material deportivo: Existen empresas, como Decathlon, que permiten el alquiler equipos *fitness* por días o semanas. Este proceso es más complejo y menos inmediato que el de FitOut, que ofrece acceso instantáneo y cercano mediante la *app*. Además, esta opción es más exclusiva ya que supone un coste mayor que el FitOut, donde se paga exclusivamente por el tiempo de uso.

Competidores indirectos. Opciones de entrenamiento que podrían sustituir a FitOut:

- Gimnasios low-cost: Algunos ejemplos son Basic Fit, VivaGym o McFit. Estas cadenas ofrecen instalaciones con material completo a precios reducidos. Sin embargo, requieren una suscripción, y, salvo algunos casos que se encuentran cerca de zonas verdes, limitan la flexibilidad de entrenar al aire libre.
- Aplicaciones móviles o de *fitness*: Aunque no ofrecen equipamiento, algunas aplicaciones como Freeletics o Nike Training Club, proporcionan entrenamientos guiados, compitiendo en términos de contenido y experiencia digital. Sin embargo, FitOut puede complementarse con estas generando sinergias y colaborando, y no es una competencia directa respecto a su actividad principal.
- Tiendas deportivas: La compra de material propio es una alternativa para aquellos que prefieran su propio material y el uso a domicilio o por cuenta propia. No obstante, el coste inicial y la incomodidad de transportar el equipo pueden hacer que FitOut sea una opción más conveniente.

Con todo ello, FitOut se posiciona en un espacio intermedio entre las opciones gratuitas (parques con entrenamiento fijo y Cubo Gym), y las alternativas de pago como los gimnasios o la compra de material propio. Su principal diferenciación se basa en la flexibilidad, el acceso digital y la accesibilidad inmediata de material deportivo.

Se muestra a continuación un mapa de posicionamiento de FitOut frente a estas alternativas, utilizando los ejes de accesibilidad-exclusividad y flexibilidad-rigidez, ya que se consideran los factores clave para los usuarios al diferenciar entre las distintas opciones de entrenamiento y acceso a material *fitness* en el mercado.

Figura 7: Mapa de posicionamiento de FitOut



Fuente: Elaboración propia

d) Definición del mercado objetivo de FitOut

Considerando lo anterior, el público objetivo de FitOut puede definirse como el mercado de alquiler de equipos *fitness* en lugares públicos, una categoría emergente dentro del sector. A pesar de que no existen estimaciones precisas de su magnitud, se enmarca en el mercado global de equipos de *fitness*, estimado en 34.9 mil millones de dólares para 2024 a nivel mundial, con una proyección de expansión del 4,74% CAGR hasta 2029 (Mordor Intelligence, 2024).

Es importante destacar que FitOut se beneficia de la combinación de digitalización del *fitness* y la necesidad de soluciones adaptables. El aumento de la preferencia del entrenamiento al aire libre, el 13,9% de las personas que participan en la Encuesta de Hábitos Deportivos en España (Consejo Superior de Deportes, 2022), y la expansión del modelo de pago en función del tiempo de uso fortalecen su atractivo, permitiéndole alcanzar a un público amplio, desde deportistas ocasionales hasta turistas y entusiastas del *fitness*. Su integración con una plataforma digital incrementa su escalabilidad, posicionándolo como una opción innovadora en un mercado en crecimiento.

2. Drivers del mercado objetivo de FitOut

Habiendo analizado la segmentación de FitOut, su panorama competitivo, y la viabilidad de tener un hueco en un mercado en auge, es necesario cuestionarse si su ventaja

competitiva es sostenible en el medio y largo plazo, y esto será afirmativo si cuenta con *drivers* sólidos que lo garanticen:

- Mentalidad del consumidor: Se ha pasado de una idea del “*fitness* como obligación” a “*fitness* como experiencia social”, ya que se observa el motivo “diversión y entretenimiento” como el segundo más observado (22.1%), después de “estar en forma” (Consejo Superior de Deportes, 2022). Los usuarios no buscan solo entrenar, sino hacerlo en entornos que les aporten valor añadido. Además, el hecho de que FitOut fomenta el componente social, ofreciendo a los usuarios un sentido de pertenencia a una comunidad a través de su plataforma, aporta un valor añadido al de practicar deporte individual en el domicilio. De acuerdo con un informe publicado por Strava³, el 59% de los encuestados prefiere conocer a gente nueva en un grupo deportivo, frente al 14% que opta por hacerlo en un bar (Martín, 2024).
- Descentralización del deporte: El modelo tradicional de gimnasio ha dejado de ser la única opción. Según Deloitte & EuropeActive (2024), el 35% de los usuarios combinan gimnasios con entrenamientos en casa o al aire libre. FitOut se sitúa en este ecosistema híbrido.
- Fatiga de suscripción y auge del modelo “pago por uso” en todos los sectores: La saturación de suscripciones en sectores como el *fitness* ha llevado a un crecimiento del modelo pago por uso, donde los usuarios evitan compromiso a largo plazo. Según Gym Factory (2024b), esta tendencia se ha intensificado en la industria deportiva y FitOut se alinea con este cambio, al ofrecer equipos deportivos bajo demanda, sin requerir membresía ni pagos recurrentes.

3. Análisis del entorno genérico – PESTEL

Se debe a su vez considerar el entorno genérico en el que se desenvuelve FitOut para determinar qué factores representan oportunidades o riesgos. Se muestran a continuación estos factores de acuerdo con el modelo PESTEL.

³ Strava es una plataforma digital líder para atletas, que combina funciones de seguimiento de actividades físicas mediante GPS con características de red social, permitiendo a los usuarios registrar sus entrenamientos y compartirlos con una comunidad global de deportistas (Strava, 2025).

a) Factores político – legales:

- En España, las políticas públicas promueven la actividad física para mejorar la salud pública. La Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) aboga por la reducción del IVA del 21% al 10% en servicios deportivos, ya que esto incentivaría a la misma (Vázquez, 2025). Además, se han propuesto reducciones del IRPF para las cuotas de los gimnasios, incentivando de igual forma la participación en actividades físicas.
- El funcionamiento de FitOut depende en gran medida de los permisos y licencias municipales para la instalación de las taquillas. La colaboración con ayuntamientos es esencial para asegurar esta instalación.
- Se debe cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos europeo, para generar confianza a los usuarios, a la vez que evitar sanciones. Concretamente en el sector *fitness*, la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), emitió en 2019 normas para las aplicaciones móviles como FitOut que operan con datos sensibles. (AEPD, 2019).
- Por último, se deben considerar la regulación y las licencias que se requieran para el alquiler deportivo en espacios públicos, y las normativas de seguridad y mantenimiento de los equipos

b) Económicos:

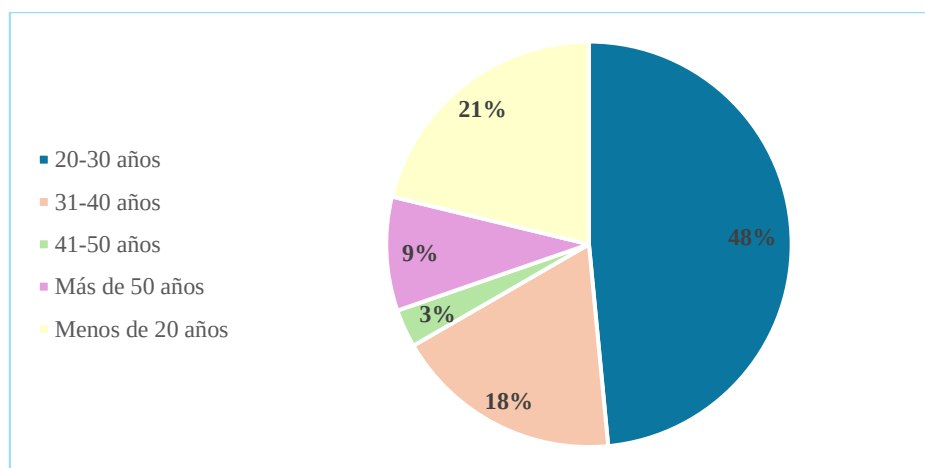
- La inflación afecta a los gimnasios en España, ya que les obliga a elevar las tarifas para contrarrestar el coste del gas o electricidad, de hecho, el 83% de los gimnasios considera aumentar sus tarifas para compensar sus costes operativos (Círculo de Gestores, 2024). Esto sumado a que un 48% de los usuarios prioriza las tarifas a la hora de elegir gimnasio (IHRSA, 2024), se puede considerar una oportunidad para FitOut que ofrece una solución más económica.

c) Sociales:

- Actualmente, el público objetivo de los gimnasios en España es un 40% personas de entre 14 y 24 años, de acuerdo con Statista (2024b), lo que indica que la demanda de servicios deportivos se vincula a las generaciones más jóvenes. Por otro lado, la población de entre 40 y 65 años que cuenta con mayor poder adquisitivo y muestra una buena disposición a las innovaciones tecnológicas, cada vez consigue mayor cuota en el público objetivo de las aplicaciones *fitness*.

- A partir de la encuesta realizada por el equipo FitOut, se observa que el 69% de los que accederían a utilizar el servicio tienen entre 20 y 50 años, como se observa a continuación en la Figura 8.

Figura 8.: Encuestados que accederían a utilizar FitOut, por edad



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

- Además, como se menciona anteriormente, existe una tendencia reciente de entrenar al aire libre observada en aproximadamente el 14% de la población encuestada (Consejo Superior de Deportes, 2022).
 - La influencia de las redes sociales ha impulsado la cultura del bienestar en España. De hecho, ha aparecido un nuevo tipo de *influencer* que centra todo su contenido en el *fitness*, como pueden ser @patryjordan o @andonifitness, que inspiran a sus seguidores a llevar una vida saludable.
- d) Tecnológicos:
- Las aplicaciones de *fitness* se encuentran en el top 10 de las tendencias del sector. Se observa la digitalización del *fitness*, y lo que ello conlleva, que es la adaptación de infraestructuras como tecnología NFC, tecnología QR y sistema de pagos móviles en el sector del deporte
 - La entrada en vigor de la Ley europea del Inteligencia Artificial (IA) regula muchos sectores y afecta al del *fitness*, en distintos aspectos como la personalización de entrenamientos, monitorización de ejercicios, asistencia virtual y motivación durante el entrenamiento y corrección de ejercicios en directo, entre otros (Gym Factory, 2025).

e) Medioambientales:

- Existe una creciente demanda de gimnasios ecológicos que minimicen su impacto en España. Algunos gimnasios ya han introducido energías renovables y máquinas que generan electricidad a través del ejercicio realizado en ellas (Cacheiro, 2024).
- La tendencia creciente de la economía colaborativa⁴ en el deporte, aplica a FitOut al fomentar el uso compartido en lugar de propiedad individual del material deportivo (Heder, 2023)

Se muestra a continuación en la Figura 9 el análisis PESTEL de FitOut resumido.

⁴ Se entiende por economía colaborativa a modelos de negocio que facilitan el acceso compartido a bienes y servicios, optimizando el uso de recursos infrautilizados a través de plataformas digitales (OECD, 2020).

Figura 9: Análisis PESTEL de FitOut

P	E	S	T	E	L
Políticas públicas españolas que promueven la actividad física y el uso de espacios públicos	Crecimiento del sector <i>fitness</i> y del modelo pago por uso	El 69% de las personas que utilizarían FitOut tienen entre 20 y 50 años. Además, crecimiento del <i>fitness</i> en mayores de 40 años	Aplicaciones de <i>fitness</i> en el top 10 de tendencias del sector	Creciente demanda de gimnasios sostenible y deporte al aire libre	Normas de la AEPD para aplicaciones móviles que operan con datos sensibles
Incentivos fiscales al deporte (Reducciones del IVA e IRPF)	Sensibilidad al precio: 48% de usuarios elige gimnasio según su precio	Tendencia al entrenamiento al aire libre (14% de personas lo prefieren)	Pago digital, cómodo, sin efectivo, NFC y código QR	Gimnasios con energías renovables	Regulación y licencias de alquiler en espacios públicos
Reglamento General de Protección de Datos para <i>apps</i> que manejan datos sensibles	Coste de vida y encarecimiento de gimnasios, impulsando alternativas como FitOut	Redes sociales e <i>influencers</i> deportivos determinan tendencias de entrenamiento	Integración de IA para recomendaciones de entrenamiento	Economía colaborativa fomenta el uso compartido, reduce la compra de nuevos equipos	Normativa sobre seguridad y mantenimiento de equipos en espacios públicos

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis del entorno específico – Cinco Fuerzas de Porter.

Para evaluar la viabilidad y competitividad de FitOut en el mercado del alquiler de equipos *fitness* en detalle, se realiza un análisis basado en el modelo de Porter (1980), que permite comprender la intensidad de la competencia y las dinámicas que influyen en el éxito de la *startup*.

Primero, la rivalidad entre los competidores existentes es moderada-alta, ya que existen otros actores ofreciendo soluciones de entrenamiento al aire libre y gratuitas, como Cubo Gym Madrid, impulsado por el Ayuntamiento de Madrid. Además, existen parques con calistenia, circuitos urbanos y gimnasios al aire libre que proporcionan opciones sin coste para los usuarios. A diferencia de estos modelos gratuitos, FitOut debe justificar su propuesta de valor con su comodidad, flexibilidad y accesibilidad a equipamiento variado. Asimismo, los gimnasios tradicionales y operadores low-cost continúan su expansión en España, ofreciendo modelos híbridos combinando entrenamientos presenciales con sesiones y clases grabadas (Salter, 2025), y crecen aproximadamente un 9% anual en España (Veiga et al., 2024), creando competencia para el modelo de FitOut. Sin embargo, esta competencia no radica en la actividad principal de FitOut, y además, FitOut se diferencia con su modelo pago por uso, eliminando la necesidad de suscripciones y ofreciendo un servicio más flexible.

Segundo, la amenaza de nuevos competidores es moderada, ya que el modelo de FitOut requiere la instalación de infraestructuras físicas en espacios públicos y acuerdos estratégicos con ayuntamientos y empresas privadas. La regulación y la necesidad de permisos para la instalación de taquillas en espacios urbanos limitan y retrasan la aparición de nuevos actores sin experiencia en el sector público. Sin embargo, se debe mencionar que con el auge de la economía colaborativa, aparecen startups con modelos de negocio similares en otros sectores, lo que implica que empresas tecnológicas con recursos podrían replicar un servicio como FitOut si identifican una oportunidad clara.

Tercero, la amenaza de productos sustitutivos es moderada-alta. El producto sustitutivo por excelencia para FitOut son los equipos de entrenamiento en casa. Según un informe de Exactitude Consultancy (2025), se prevé que el mercado de estos equipos crezca con un CAGR del 6% entre 2023 y 2030. Sin embargo, FitOut es optimista debido a la

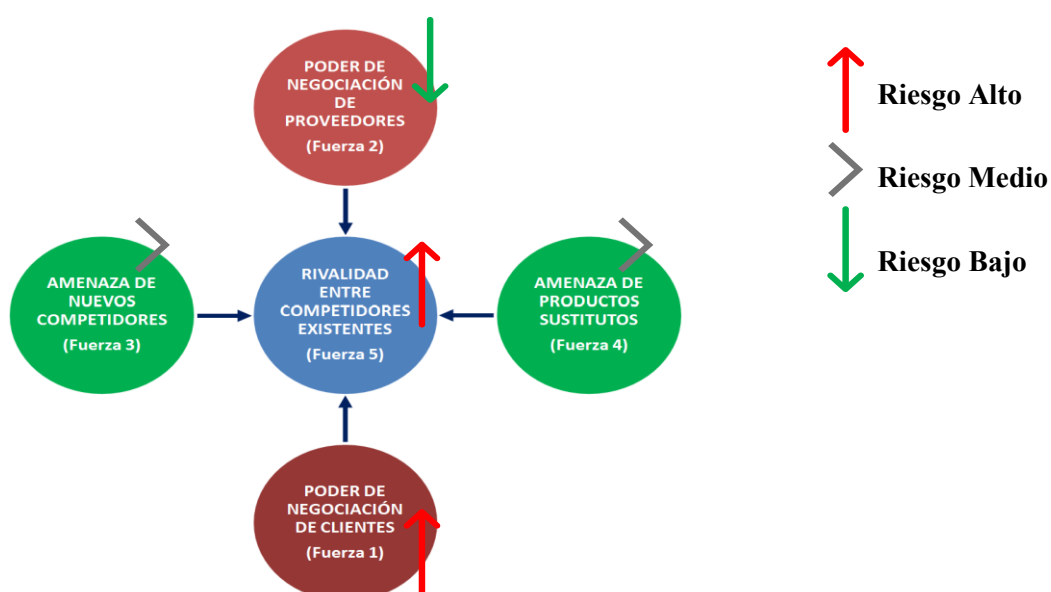
creciente preferencia por entrenar al aire libre, que diferencia a FitOut del entrenamiento en el hogar. A su vez, otras *apps* como Peloton o Freeletics, que se presentan inicialmente como complementarias, podrían ser sustitutivas, ya que ofrecen entrenamientos que prescinden de material, sustituyendo nuestra actividad principal que es el alquiler de los mismos. Sin embargo, FitOut se posiciona como una solución intermedia que combina la accesibilidad del espacio público con la versatilidad del equipamiento, algo que ni el hogar ni los gimnasios al aire libre gratuitos pueden ofrecer en su totalidad.

Cuarto, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que a que cuentan con múltiples opciones para ejercitarse sin necesidad de pagar por el servicio de FitOut. Además, el mercado fitness es altamente sensible al precio, con estudios que indican que el 48% de los usuarios priorizan el coste al elegir gimnasio (Veiga et al., 2024). La retención de clientes en el sector también es un reto, ya que el 50% de los nuevos miembros de gimnasios abandonan su suscripción en los primeros seis meses (IHRSA, 2020). FitOut debe diferenciarse con precios accesibles que incentiven la recurrencia en el uso.

Por último, el poder de negociación de los proveedores, a diferencia del de los clientes, es bajo. Existe una gran cantidad de proveedores de equipamiento como Technogym, Life Fitness y Decathlon que compiten intensamente con márgenes muy ajustados (Mordor Intelligence, 2024), y ello sumado a que los costes de cambio de proveedor no son elevados, FitOut puede negociar precios competitivos.

En definitiva, las Cinco Fuerzas de Porter muestran para FitOut un mercado con alta competencia y clientes con alto poder de negociación, pero con oportunidades relevantes si se logra la diferenciación de los gimnasios y las *apps* existentes con el modelo “pago por uso”, la reducción de la amenaza de sustitución mediante el enfoque en el aire libre que el entrenamiento en el hogar no proporciona y la negociación con proveedores para la optimización de costes y márgenes. Se observa a modo resumen en la Figura 10 a continuación el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Figura 10: Análisis Cinco Fuerzas de Porter de FitOut



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, esta Parte II permite analizar el sector del *fitness* y del material deportivo, en el que se pretende introducir la propuesta de valor de FitOut. Se observa una clara tendencia en auge en la práctica deportiva, especialmente en espacios al aire libre, lo que genera una oportunidad para soluciones innovadoras. A través de la segmentación del mercado y la definición del público objetivo, se identifican perfiles con alto potencial de adopción del servicio de FitOut. Además, se detecta un nicho aun poco explotado dentro del entorno competitivo de la industria *fitness*, por lo que se detecta una necesidad no cubierta.

PARTE III: BUSINESS PLAN FIT OUT

En esta Parte II, se elabora el Business Plan de FitOut, definiendo la base estratégica y funcional del proyecto. Comienza con la definición del objetivo de FitOut a través de la misión, visión y la idea de negocio y continúa con el desarrollo detallado del Business Model Canvas de FitOut.

1. Objetivo de FitOut

El acceso al deporte no debería estar condicionado por la necesidad de una suscripción mensual, la disponibilidad de espacio en el hogar o la dificultad de transportar equipamiento deportivo. No obstante, en la actualidad, el sector del *fitness* sigue vinculado en gran medida a modelos tradicionales, como los gimnasios de suscripción o la compra individual de material. FitOut surge como una solución innovadora que elimina estas barreras, facilitando el acceso al entrenamiento cómodo y asequible en entornos urbanos.

En muchas ciudades, los parques y espacios abiertos se han convertido en el lugar preferido para realizar la actividad física, de acuerdo con el Eurobarómetro de la Comisión Europea sobre el deporte y la actividad física, la mitad de los encuestados mostraban preferencia por entrenar al aire libre (Comisión Europea, 2022). Sin embargo, durante un recorrido por varios de estos espacios, se detecta que, aunque muchas personas muestran preferencia por entrenar fuera de los gimnasios, se enfrentan a dos grandes inconvenientes: la falta de material adecuado y las limitaciones de cargar con sus propios equipos (Piéron, Ruiz-Juan, & García-Mas, 2009). Con esta propuesta, FitOut busca redefinir el concepto de entrenamiento, promoviendo la actividad física en espacios abiertos y eliminando las barreras económicas y logísticas asociadas a los modelos tradicionales, mediante un sistema de taquillas inteligentes equipadas con material deportivo, estratégicamente ubicadas en parques y espacios públicos.

A través de una aplicación móvil, los usuarios pueden localizar la taquilla más cercana, desbloquear el equipamiento necesario y pagar únicamente por el tiempo de uso, sin compromisos a largo plazo. Inspirado en modelos de economía colaborativa, FitOut aprovecha el auge del entrenamiento al aire libre y la digitalización del sector fitness, ofreciendo una alternativa flexible, sostenible y accesible.

Para conseguirlo, hemos definido nuestra misión y visión de la siguiente manera:

La misión de FitOut es poner al alcance de cualquier persona los recursos necesarios para entrenar, sin importar donde se encuentre. A través de un modelo sencillo y flexible,

queremos motivar a las personas a mantenerse activas, utilizando materiales de calidad sin complicaciones.

La visión de FitOut es convertirse en una alternativa de referencia en el mundo *fitness*, liderando el sector de soluciones deportivas al aire libre. Queremos que se reconozca a FitOut por ofrecer un servicio accesible y práctico, adaptado a las necesidades de todos los usuarios y a las formas modernas de practicar el ejercicio.

Figura 11: Logo de FitOut



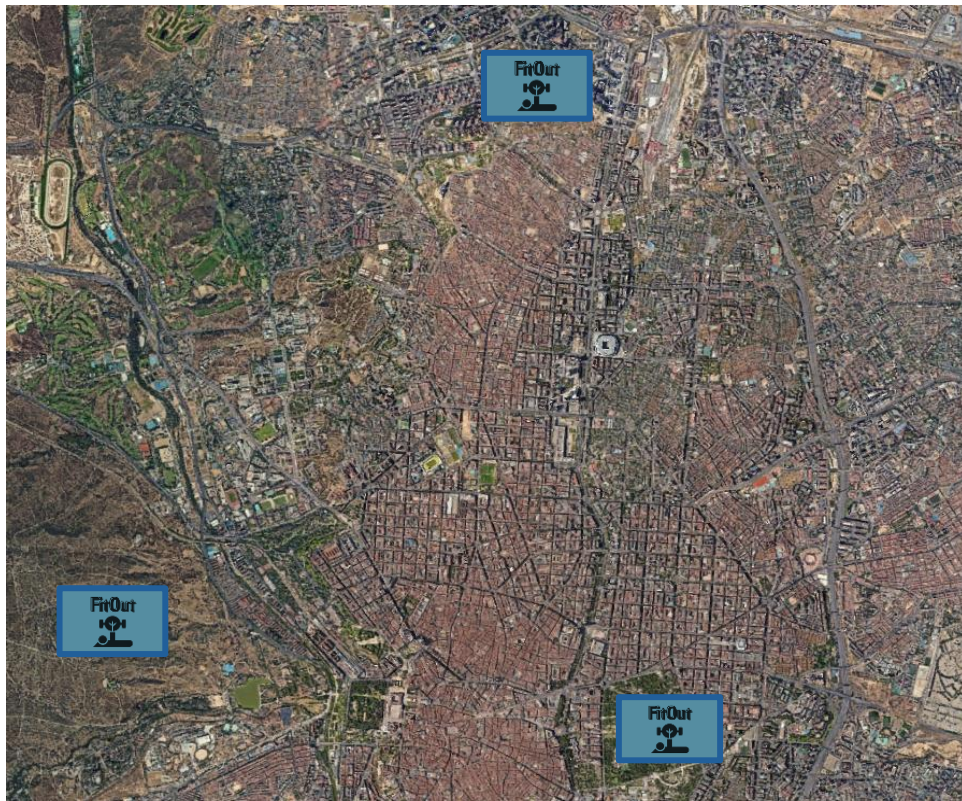
Fuente: Elaboración propia

1.1. Descripción del servicio

FitOut es un sistema de taquillas inteligentes equipadas con material deportivo como mancuernas, esterillas, gomas y pelota, diseñadas para proporcionar a los usuarios el acceso rápido, flexible y sin complicaciones a equipamiento *fitness* en espacios públicos y privados.

Las taquillas están instaladas en parques, zonas deportivas y espacios estratégicos de mucho tránsito, para que los usuarios puedan localizar la más cercana a través de la *app*. Se muestra a continuación un mapa de Madrid donde se instalarán las taquillas. La primera en el Parque del Retiro, por su carácter turístico y conocido por ser el parque en el que se practica más deporte; la segunda en la Casa de Campo, a donde muchos entusiastas del deporte también acuden a ejercitarse; y la tercera en el Parque Norte – Carmen Tagle, situado al lado de la zona financiera de Madrid y del Instituto de Empresa (*IE University*), lo que puede proporcionar una solución a muchos que desean entrenar a la hora de comer o en sus descansos de la universidad y el trabajo.

Figura 12: Mapa de Madrid con las taquillas iniciales piloto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su funcionamiento, el usuario escanea un código QR en la taquilla para desbloquearla mediante tecnología NFC⁵ y comienza su entrenamiento, utilizando el material durante todo el tiempo que necesite. Además, la *app* incluye una biblioteca de vídeos con rutinas guiadas por entrenadores, para que los usuarios puedan optimizar sus entrenamientos según su nivel y objetivos.

Al finalizar el entrenamiento, el usuario devuelve el equipo a la taquilla y la cierra con la *app*. El sistema registra el tiempo de uso y procesa el pago de manera automática, con los sistemas de pago integrados en la aplicación. Al terminar, los usuarios pueden compartir metas y logros, y participar en retos a través de la *app*, fomentando la motivación y el sentido de pertenencia a la comunidad de “*Outers*”. Por último, al finalizar también se muestran los puntos acumulados por cada alquiler, canjeables por sesiones gratuitas, acceso a equipos *premium* o descuentos.

⁵ Se entiende por Tecnología NFC (*Near Field Communication*), al sistema de comunicación inalámbrica de corto alcance que permite el intercambio de datos entre dispositivos compatibles cuando están a pocos centímetros de distancia. Se utiliza en pagos móviles, accesos digitales y otras aplicaciones de conectividad rápida (NFC Forum, 2024).

Al cierre, la taquilla dispone de un spray higiénico para higienizar los materiales para el siguiente uso. Por último, en caso de incidencia, tanto al abrir la taquilla, durante el uso del material, o al cierre, la *app* cuenta con servicio de atención al cliente mediante chat instantáneo con el equipo FitOut.

2. Business Model Canvas

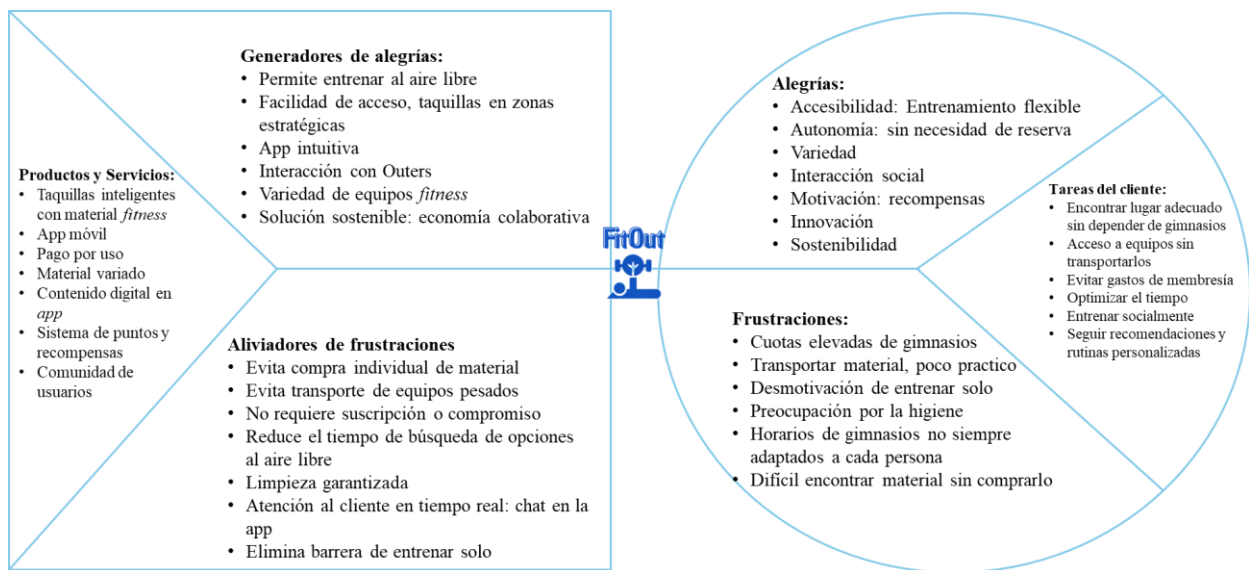
El diseño de un modelo de negocio es un paso crucial para garantizar la viabilidad de un proyecto. En el caso de FitOut, se empleará la herramienta Business Model Canvas (BMC) desarrollada por Osterwalder y Pigneur en 2010. Esta herramienta descompone el negocio en nueve bloques clave que son: propuesta de valor, segmentos de mercado, relaciones con clientes, canales, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.

a. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa el conjunto de atributos que diferencian un producto o servicio y generan un beneficio concreto para el usuario. Para analizar como FitOut genera valor, se utiliza el Value Proposition Canvas de Osterwalder, que se compone de dos partes:

- Mapa de valor: Explica cómo el servicio de FitOut genera beneficios (*gain creators*) y resuelve problemas (*pain relievers*) a través de su oferta principal.
- Perfil del cliente: Identifica las tareas que los clientes necesitan realizar (*customer jobs*), así como los factores creadores de alegrías (*gain creators*) y aliviadores de frustraciones (*pain relievers*)

Figura 13: Value Proposition Canvas de FitOut



Fuente: Elaboración propia

FitOut se posiciona como una alternativa innovadora en el sector *fitness*, que pretende revolucionar la forma en la que las personas acceden al material deportivo. Nuestro sistema de taquillas inteligentes permite alquilar equipos deportivos sin necesidad de suscripciones, compromisos a largo plazo e incomodidad de transportar el propio material.

Nuestra propuesta se basa en flexibilidad y accesibilidad. A través de la *app* de FitOut, los usuarios localizan la taquilla mas cercana, la desbloquean escaneando un código QR y pagan únicamente por el tiempo de uso (sistema pago por uso).

Otro atributo que hace especial a FitOut es la integración de tecnología y comunidad. Mediante la *app* intuitiva, se gestionan las reservas en tiempo real, los pagos y las conexiones entre usuarios para crear una comunidad de “*Outers*” que compartan intereses comunes y que facilite entrenamientos conjuntos, intercambio de rutinas y apoyo. Esto transforma el servicio en una experiencia social, eliminando otra de las barreras a las que apunta el 5,2% de la población de practicar el deporte solo (Consejo Superior de Deportes, 2022).

Además, se prioriza la seguridad e higiene en cada uso. Las taquillas cuentan con materiales de desinfección (spray higiénico), para garantizar que los materiales estén

limpios para el siguiente usuario. Además, el sistema de pagos dentro de la app proporciona transacciones seguras y sin contacto, evitando la necesidad de efectivo o tarjetas físicas.

En FitOut, creemos que la actividad física debe estar al alcance de todos. Nuestra solución no solo facilita el acceso al fitness, sino que también fomenta un estilo de vida más activo y saludable, aprovechando los espacios urbanos como verdaderos centros de entrenamiento.

b. Segmentos de clientes:

La segmentación del mercado es un proceso clave en el desarrollo del Business Model Canvas, ya que permite dividir un mercado amplio y diverso en grupos más específicos y homogéneos de consumidores con características y necesidades similares. FitOut se dirige a un segmento de clientes diverso, pero con un interés común por el *fitness* al aire libre. A continuación, se definen en más detalle el mercado objetivo y su tamaño.

El mercado objetivo inicial se centrará en Madrid, especialmente zonas con alta afluencia de deportistas al aire libre, como El Retiro, la Casa de Campo y el Parque Norte – Carmen Tagle. Según datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos de 2022, más de un 57% de la población mayor de 15 años hace deporte en España, y más del 45% lo realiza al aire libre, lo que es una gran oportunidad para FitOut (Consejo Superior de Deportes, 2022).

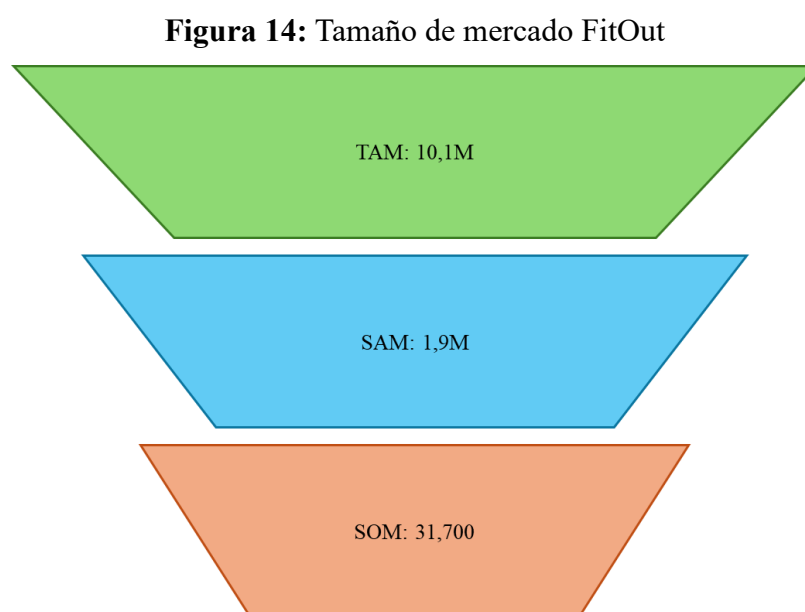
Los segmentos específicos de clientes se definen en el análisis de la industria de la Parte II, por lo que se procede a analizar el tamaño de este mercado. Para ello, se utilizará el marco TAM-SAM-SOM que proporciona Comillas Emprende.

Primero, en cuanto al TAM (*Total Addressable Market*), el mercado total, el 57,3% de la población mayor de 15 años realiza la actividad física (Consejo Superior de Deporetetes, 2022), y España tiene aproximadamente 39 millones de personas mayores de 15 años, por lo que 22,3 millones de persona realiza deporte en España. De estos, el 45,3% prefiere el deporte de exterior, por lo que el TAM es de 10,1 millones de personas en España. Este sería el mercado total al que FitOut aspira a llegar conforme se vaya expandiendo por España, a lo largo de los años.

Segundo, en cuanto al SAM (*Serviceable Available Market*), el mercado disponible accesible, se refiere a la fracción del TAM que FitOut alcanzará en sus primeras fases, es decir, con su presencia en Madrid. La Comunidad de Madrid tiene aproximadamente 7 millones de habitantes (Comunidad de Madrid, 2025), y el 60,7% de la población madrileña practica deporte al menos una vez al año (Consejo Superior de Deportes, 2022), lo que equivale aproximadamente a 4.256.040 personas que han practicado deporte en el último año. Aplicamos el 45,3% de los que prefieren realizarlo al aire libre y concluimos que el SAM para FitOut es de más de 1,92 millones de personas.

Por último, se calcula el SOM, (*Serviceable Obtainable Market*), la cuota de mercado realista que FitOut pretende capturar en su fase inicial de expansión dentro del SAM. La Encuesta de Hábitos Deportivos en España (2022), señala que el 32,9% de los deportistas utilizan equipamiento o máquinas en su entrenamiento. Si lo aplicamos al SAM, concluimos que el mercado potencial real de FitOut en Madrid es de más de 634.000 personas. Para estimar la penetración de FitOut en los primeros años, asumimos una tasa conservadora del 5%, y concluimos que el número de clientes que FitOut podría captar en sus primeros años en zonas específicas de Madrid es 31.700.

Se muestra a continuación en la Figura 14 una ilustración a modo resumen del tamaño de mercado de FitOut según el marco TAM-SAM-SOM.



Fuente: Elaboración propia

c. Relaciones con clientes:

La relación con los clientes es un pilar fundamental para el éxito de FitOut y hay algunos determinantes clave:

- 1) Se pretende garantizar la calidad en todo el proceso, desde la reserva de material a través de la *app* hasta la devolución del mismo y cierre de la taquilla. Esto incluye las revisiones del material, atención a incidencias en tiempo real y los sistemas de rating bilateral para identificar opciones de mejora y conocer la opinión de los usuarios.
- 2) La interacción entre “*Outers*” a través de la comunidad que se crea online, refuerza el compromiso de los usuarios con la aplicación y añade el componente social que muchos buscan cuando practican deporte, facilitando la organización de entrenamientos conjuntos, el intercambio de rutinas y la motivación entre miembros.
- 3) La atención al cliente inmediata mediante la *app* ya sea por chat o llamada telefónica aporta confianza al usuario y trata de anticiparse a sus necesidades de manera rápida y efectiva.
- 4) FitOut ofrece personalización y programas de fidelización. La *app* utiliza datos para ofrecer recomendaciones adaptadas a las rutinas de cada usuario, sugerencias de materiales, notificaciones en tiempo real sobre la disponibilidad de taquillas cercanas a su ubicación, y alertas sobre promociones y descuentos. Además, mediante los programas de fidelización, los usuarios frecuentes se benefician de descuentos, fomentando la lealtad y el *engagement*, como se desarrollará más adelante en el Plan de Marketing.

d. Canales:

FitOut utiliza una combinación de canales digitales y físicos para conectar con los usuarios, que facilitan el acceso al servicio y refuerzan la presencia de la marca en el mercado. La plataforma se apoya en una estrategia multicanal.

- Taquillas en espacios estratégicos: El principal canal de distribución de FitOut es su red de taquillas inteligentes. Gracias a acuerdos con ayuntamientos y entidades locales, las taquillas están ubicadas en áreas de alta afluencia de deportistas, como el Parque del Retiro y la Casa de Campo. La facilidad de uso permite que cualquier usuario pueda encontrar una taquilla cercana y comenzar su entrenamiento. Se

muestra a continuación el modelo de taquilla inteligente de FitOut a instalar en zonas públicas.

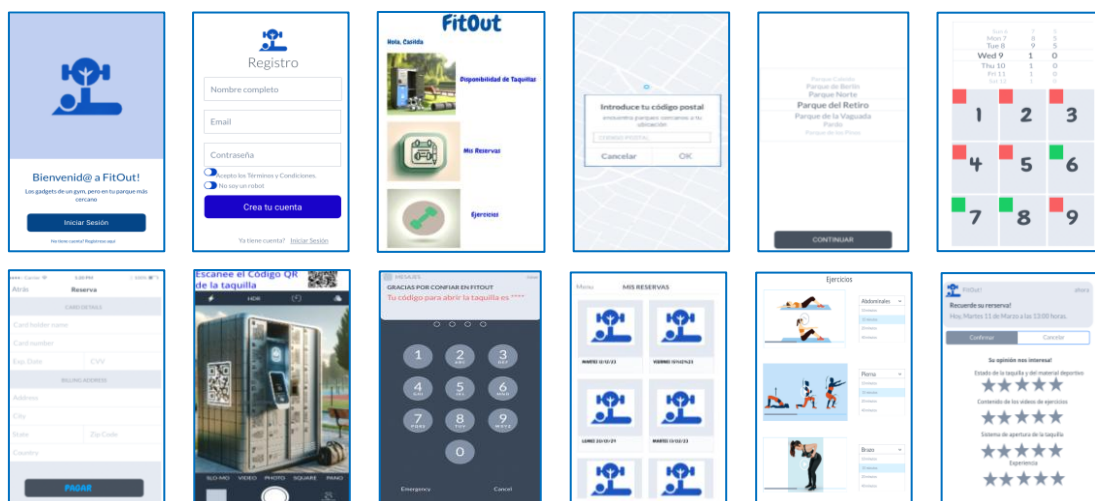
Figura 15: Modelo de taquilla inteligente de FitOut



Fuente: Elaboración propia con ChatGPT de Open AI

- Aplicación móvil: Es el centro de la experiencia, el canal principal de interacción con los usuarios. Desde la aplicación, se gestionan reservas de taquillas, pagos digitales, notificaciones personalizadas y acceso a contenido exclusivo. También fomenta la interacción mediante la comunidad de *Outers*. El diseño intuitivo de la *app* garantiza que se acceda al servicio en segundos. Se observa en la a continuación la interfaz de la aplicación de FitOut.

Figura 16: Interfaz aplicación FitOut



Fuente: Elaboración propia

- Colaboraciones con gimnasios y tiendas deportivas: FitOut establece acuerdos con gimnasios, tiendas deportivas y marcas de *fitness* para ampliar su alcance. Estas colaboraciones incluyen descuentos cruzados, visibilidad en la *app* y campañas

conjuntas de fidelización. Por ejemplo, los usuarios de FitOut acceden a descuentos en gimnasios asociados, mientras que los abonados de estos gimnasios reciben promociones para utilizar las taquillas en sus entrenamientos. Así, se genera una red de valor compartido. Se muestra a continuación en la Tabla 1 una tabla que muestra las tarifas de posibles colaboraciones con gimnasios.

Tabla 1: Tarifas de colaboraciones con gimnasios

Tipo de Acuerdo	Descripción	Tarifa Estimada
Visibilidad en la <i>app</i> (Básico)	El gimnasio aparece en la <i>app</i> en una sección específica sin promociones	100€/mes
Visibilidad en la <i>app</i> (Destacado)	El gimnasio aparece como “gimnasio recomendado”.	250€/mes
Premium (Publicidad + promoción)	Incluye campañas en redes sociales, promociones cruzadas y presencia destacada en la <i>app</i> .	500€/mes
Comisión por uso (% sobre alquiler)	El gimnasio recibe un porcentaje de cada alquiler de sus usuarios.	10%-20% del alquiler
Tarifa fija mensual (Uso ilimitado)	Tarifa mensual fija que permite a los abonados del gimnasio utilizar FitOut sin coste adicional.	1.000€/mes

Fuente: *Elaboración propia*

- Redes sociales y marketing digital: El marketing digital juega un papel clave en la captación de clientes. La estrategia se basa en la presencia en plataformas como Instagram y TikTok, donde se comparten experiencias de usuarios. Además, se introduce publicidad digital con anuncios segmentados en redes sociales, buscando captar nuevos usuarios. Con colaboraciones con *influencers* del sector *fitness*, FitOut refuerza su visibilidad y consolida su imagen.
- Alianzas con ayuntamientos y espacios públicos: Es fundamental para la expansión de FitOut. Los acuerdos permiten la instalación de taquillas, y mediante estos se facilita la adopción del servicio y se otorga credibilidad y respaldo público a la plataforma. Además, la instalación de FitOut en espacios municipales contribuye al fomento de hábitos saludables y la promoción del deporte en entornos urbanos.

e. Recursos clave

Primero, en cuanto a recursos físicos, FitOut requiere una infraestructura física, tanto de material deportivo (mancuernas, gomas, esterillas...) como de taquillas inteligentes, que son el núcleo de FitOut y lo conforman 48 taquillas inteligentes, ubicadas en 3 puntos estratégicos de Madrid que son el Retiro, la Casa de Campo y el Parque Norte-Carmen Tagle. Para su instalación se obtienen tres licencias otorgadas por ayuntamientos y concejos, una por cada ubicación.

En cuanto a recursos tecnológicos destacan la *app* y el *software*, que serán el punto de interacción con los usuarios. Además, FitOut y su diseño visual son clave para posicionar la *startup* en el mercado. El desarrollo sigue un modelo ya probado en otros sectores como el de bicicletas y patinetes de alquiler, por lo que no requiere innovaciones complejas en algoritmos sino un sistema intuitivo.

En cuanto a recursos económicos, sería necesario contar con una inversión inicial que se detalla más adelante en el desglose de costes, destinada a la adquisición de los recursos anteriores (equipos, taquillas y *software*). A medida que la *app* crezca, se necesitará un presupuesto constante para el mantenimiento, marketing y expansión a nuevas ciudades españolas.

Finalmente, para los recursos humanos serán clave el equipo tecnológico para desarrollar la aplicación, el personal de marketing para dar a conocer FitOut y personal de mantenimiento de las taquillas y el material deportivo. Además, detrás de la creación de FitOut hay un equipo de cinco estudiantes de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales. Todas juntas, de la mano de Comillas Emprende, hemos elaborado el plan de negocio de FitOut.

Figura 17: Equipo fundador de FitOut



Fuente: Elaboración propia

f. Actividades clave

Una de las actividades más cruciales de FitOut debe ser el mantenimiento y la conservación, tanto del material como de las taquillas. Se deben realizar inspecciones de

calidad y seguridad del material y la reposición de aquel que este dañado. También, se debe encargar a un equipo de la reposición y revisión del material de higiene de las taquillas.

Por otro lado, se debe enfocar en la experiencia de usuario en la aplicación mediante la implementación de un sistema de *ratings bilaterales* entre usuarios para fomentar la confianza. Así, los usuarios evalúan el servicio calificando la calidad del material y a su vez, el sistema evalúa a los usuarios según la devolución del material y su cuidado, fomentando el *engagement*⁶, ya que ello derivará en descuentos para los mejores clientes. En línea con la experiencia de usuario, la *app* tendrá un sistema de reservas cómodo con disponibilidad en tiempo real. Por último, se ofrecerá soporte técnico y atención al cliente en caso de incidentes.

Los espacios públicos se gestionan a través de las relaciones con instituciones públicas y privadas para la instalación y mantenimiento en el tiempo de las taquillas. Y se debe realizar un control de sostenibilidad asegurando que todos los materiales y procesos sean respetuosos con el medioambiente.

En cuanto al crecimiento de la aplicación, desde el punto de vista del marketing se deben realizar campañas sobre los beneficios de entrenar al aire libre, promociones, colaboraciones con *influencers*⁷ del deporte y fomentar la comunidad de “*Outers*” dentro y fuera de la aplicación.

Y, por último, desde el punto de vista de la tecnología, una actividad clave para el crecimiento es actualizar y modernizar el *software* de la aplicación y llevar a cabo análisis de datos para explorar posibles mejoras, y con posibilidad de monetización de datos en el largo plazo.

g. Asociaciones clave

El primer paso para que FitOut funcione, serán las asociaciones relacionadas con las taquillas, ya que son la base del negocio.

⁶ *Engagement* es un término proveniente del inglés que se utiliza en marketing para describir el nivel de interacción, compromiso y conexión de un usuario con una marca

⁷ Se entiende por *influencer* a aquella persona que tienen una presencia destacada en redes sociales o plataformas digitales y que tienen la capacidad de influir en el comportamiento de sus seguidores.

Primero, se requiere la colaboración con ayuntamientos y concejos para la instalación de taquillas. El proceso para obtener estas licencias se basa en obtener un informe de viabilidad urbanística para conocer la factibilidad de la instalación, cumpliendo con las normas vigentes. Después, se gestiona la concesión de la Licencia de Obras en la Vía Pública con el Ayuntamiento de Madrid. La documentación requerida incluye una memoria descriptiva de las obras, planos de situación y detalles técnicos. Además, es obligatorio justificar que la empresa cuenta con un seguro de responsabilidad civil que cubra el período de ejecución y garantía de las obras. Por último, como las taquillas están destinadas a facilitar actividades deportivas, sería necesaria una autorización de actividades recreativas. La tramitación de esta autorización se realiza por medios electrónicos, presentando la solicitud junto con la documentación y anexos requeridos (Ayuntamiento de Madrid, 2024b).

La viabilidad de su concesión dependerá en gran medida de si FitOut se alinea con los objetivos municipales de la promoción del deporte y el uso de espacios públicos, a la vez que de la modernización de la ciudad. Sin embargo, FitOut tiene una visión optimista acerca de la concesión de las licencias ya que el número de licencias deportivas federadas en España creció desde 3,4 millones en 2012 a 4,7 millones en 2022. (ADESP, 2024).

Para la fabricación de las taquillas, FitOut se asociará con proveedores como WIB Machines. Aunque WIB Machines no publica precios en su página, ofrecen taquillas personalizadas adaptadas a distintas necesidades, por lo que el presupuesto irá de la mano de las necesidades de FitOut. (WIB Machines, 2024). Se observa a continuación el prototipo de taquilla inteligente que instalará FitOut.

Figura 18: Prototipo taquilla inteligente de FitOut



Fuente: WIB Machines (2024)

Por otro lado, FitOut debe asociarse con proveedores de material deportivo como mancuernas, combas, gomas, esterillas y pelotas, tanto alquilado como comprado. Empresas como Kaixer distribuyen equipos *fitness* en España de calidad y al por mayor. Concretamente este proveedor distribuye a colegios, clubes y gimnasios la marca Softee, a precios bajos y al por mayor.

Además, se requerirán asociaciones con empresas de desarrollo de software como Apiumhub para la aplicación móvil, que es otro pilar fundamental del negocio. Para desarrollar el sistema de desbloqueo NFC mediante código QR y los pagos digitales se puede recurrir a empresas como STid, Strype o Redsys. A su vez, será obligatorio que el usuario acepte un Contrato de Términos y Condiciones antes de utilizar la aplicación que debe incluir responsabilidad sobre el material, condiciones de penalización y cobro, tiempo máximo de alquiler antes de activar la penalización y métodos de reclamación y contacto en caso de incidencias.

Por último, las colaboraciones para asegurar el crecimiento de FitOut incluyen patrocinadores y marcas deportivas que aprovechen las taquillas como canal publicitario. Los centros de *fitness* y gimnasios, como Forus, VivaGym o GO Fit, también complementan sus servicios en espacios exteriores con FitOut.

h. Fuentes de ingresos:

En su fase inicial, FitOut contará con 3 ubicaciones de taquillas en el Parque del Retiro, Casa de campo y Parque Norte – Carmen Tagle, cada bloque con 16 taquillas, por lo que 48 unidades de taquillas. Se estima que cada persona hace deporte 3 veces a la semana, con una duración de 45 minutos por sesión. Teniendo en cuenta la capacidad operativa y los 3 parques de ubicación inicial se estima que FitOut podrá alcanzar 500 usuarios recurrentes en su primer año, que se prevé que aumenten un 50% el primer año, 40% el segundo, y 30% el tercero.

La fuente de ingresos principal de FitOut se basa en la tarifa por tiempo de uso de las taquillas. Dado que la práctica deportiva al aire libre está sujeta a variaciones estacionales, por clima y horarios, se han identificado tres factores principales que afectan el precio:

- Ubicación: En zonas de mayor tránsito o parques premium, el precio aumenta.
- Horario: Durante las horas pico, la tarifa media aumenta por la mayor demanda.

- Duración del alquiler: Para incentivar sesiones más largas, se aplica una reducción progresiva en la tarifa después de los 45 minutos de uso continuado.

La tarifa estándar es de 0.0612€/minuto. En entornos urbanos con alta demanda y mayor tráfico, la tarifa puede aumentar a 0,062 €/minuto para optimizar la disponibilidad del material. En horarios de menor uso o zonas con menor densidad, se incentiva el alquiler con una reducción a 0,052 €/minuto después de los 45 minutos de uso. Este modelo sigue estrategias similares implementadas en plataformas de movilidad compartida, como Uber o Cabify, en los que la tarifa se ajusta en función de la demanda en tiempo real.

Para la proyección de ingresos, se toma como estimación la tarifa media de las tres opciones, que es 0,0584 €/minuto, lo que se presenta como una opción atractiva al usuario. FitOut permite entrenar 3 veces por semana (12 al mes) con una tarifa media de 0,0584 €/minuto y sesiones de 45 minutos de media. El coste medio por sesión es de 2,63€, y el mensual de 31,54 €.

Con la tarifa media de 0,0584€/minuto y asumiendo los distintos números de usuarios en los diferentes años del periodo 2025-2028, se observa desglosado a continuación en la Tabla 2 la estimación de ingresos por taquillas de FitOut.

Tabla 2: Ingresos por taquillas de FitOut

Taquillas	2025	2026	2027	2028
Tarifa media por uso/min	0,0584 €	0,0584 €	0,0584 €	0,0584 €
Duración media de sesiones (min)	45	45	45	45
Número de usuarios	500	750	1050	1365
Ingreso medio por usuario por uso	2,63 €	2,63 €	2,63 €	2,63 €
Deporte a la semana con FitOut	3	3	3	3
Ingreso medio FitOut a la semana por usuario	7,88 €	7,88 €	7,88 €	7,88 €
Ingreso medio FitOut al año por usuario	409,97 €	409,97 €	409,97 €	409,97 €
Ingresos al año FitOut total usuarios	204.984,00 €	307.476,00 €	430.466,40 €	559.606,32 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

Además del pago por uso, FitOut ofrece la opción de una suscripción premium con un coste de 2,99€ al mes para aquellos que busquen acceder a entrenamientos exclusivos, reservas de taquillas con antelación mayor a 24 horas, y otros usos complementarios a las taquillas. Se observan a continuación las estimaciones para los ingresos por suscripciones.

Tabla 3: Ingresos por suscripción de FitOut

Membresía	2025	2026	2027	2028
Oferta plan mensual	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €
Usuarios suscritos	5,00%	7,00%	7,00%	10,00%
Usuarios activos cada año	500,00	750,00	1050,00	1365,00
Usuarios miembros	25	53	74	137
Total ingresos al mes por membresía	74,75 €	156,98 €	219,77 €	408,14 €
Total ingresos al año por membresía	897,00 €	1.883,70 €	2.637,18 €	4.897,62 €

Fuente: Elaboración propia

Por último, FitOut diversifica sus ingresos a través de colaboraciones con gimnasios y marcas deportivas. Estas colaboraciones incluyen publicidad digital en la *app*, mediante *banners*⁸ en la aplicación o *branding*⁹ en los espacios físicos donde se sitúan las taquillas. Para cuantificar estos ingresos, se utiliza el modelo de CPM (coste por mil impresiones), que representa lo que se paga por cada mil impresiones del anuncio en la *app*.

Se parte de la estimación de que los anuncios en *banner* se cobran a una media de 1,1875€ (Kazanowski, 2024) y los ingresos se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Ingresos (RPM)} = \left(\frac{\text{Total impresiones}}{1000} \right) * \text{CPM}$$

Estimamos que se muestran 5 *banners* por sesión (duran 45 minutos), y con ello se calcula el número total de impresiones (considerando el número de sesiones anuales calculado a partir del número de usuarios y el número de veces que utilizan FitOut a la semana, llegamos a 499.200 sesiones. Para aplicar la fórmula de los ingresos (RPM), primero calculamos el total de impresiones (499.200 sesiones por 5 *banners* por sesión), 2.496.000, y a ello le aplicamos la fórmula previamente mencionada. Se muestra a continuación el desglose de los ingresos por publicidad en la *app* de FitOut.

⁸ Se entiende por *banner* a un anuncio digital en forma de imagen o gráfico que aparece en páginas web o aplicaciones para promocionar un producto o servicio (Kotler & Keller, 2016).

⁹ Se entiende por *branding* al uso de elementos visuales y estratégicos para construir la identidad de una marca y diferenciarla en el mercado (Aaker, 1991).

Tabla 4: Ingresos por publicidad de FitOut

Publicidad	2025	2026	2027	2028
Banner IOS	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €
Banner Android	0,88 €	0,88 €	0,88 €	0,88 €
Media Precio Banner	1,1875 €	1,1875 €	1,1875 €	1,1875 €
Usuarios	500	750	1050	1365
Veces deporte a la semana	3	3	3	3
Veces deporte al año	156	156	156	156
Numero sesiones	78000	117000	163800	212940
Numero de impresiones por sesión	5	5	5	5
Total impresiones	390000	585000	819000	1064700
Ingresos RPM	463,13 €	694,69 €	972,56 €	1.264,33 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprrende*

i. Estimación de costes:

La estructura de costes de FitOut está enfocada en la sostenibilidad en el tiempo y la eficiencia del modelo. Estos costes se dividen de la siguiente manera: gastos de aprovisionamiento, gastos de personal, suministros, administrativos, marketing, y seguridad y *software*.

En cuanto los costes de aprovisionamiento, las taquillas requieren los costes iniciales de su instalación, que se estiman en torno a 400€ por unidad, según información del mercado de taquillas inteligentes. A su vez existen costes del material fitness, a la vez que los costes constantes de su mantenimiento, su higiene y desinfección. El material se aprovisionará cada año considerando las nuevas taquillas y la rotación de ese material. Se desglosa a continuación en la Tabla 5 el coste estimado de aprovisionamiento de todos los activos y su mantenimiento, considerando el crecimiento de las taquillas para 2026 (1 nuevo bloque), 2027 (un nuevo bloque) y 2028 (dos nuevos bloques).

Tabla 5: Costes aprovisionamiento FitOut

Aprovisionamiento	2025	2026	2027	2028
Número de taquillas	48	64	80	112
Precio taquillas	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Total gastos taquillas	19.200,00 €	6.400,00 €	6.400,00 €	12.800,00 €
Total gastos material	3.508,50 €	3.350,29 €	4.077,22 €	5.973,64 €
Total gastos	22.708,50 €	9.750,29 €	10.477,22 €	18.773,64 €

***Fuente:** elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprrende*

Respecto a los gastos de material, se observan a continuación en la Figura 18 las estimaciones realizadas a partir de los precios del proveedor Kaixer.

Figura 19: Desglose costes material *fitness* FitOut



Juego Pesas Vinilo Softee
6,00 € + IVA

Mancuernas	2025	2026	2027	2028
Precio	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Precio + IVA	7,26 €	7,26 €	7,26 €	7,26 €
Precio para total taquillas	348,48 €	116,16 €	116,16 €	232,32 €
Rotación mensual	10%	10%	10%	10%
Mancuernas rotan al mes	5	6	8	11
Precio Rotación al año	418,18 €	557,57 €	696,96 €	975,74 €
Total Mancuernas	766,66 €	673,73 €	813,12 €	1.208,06 €



Colchoneta Pilates/Yoga Softee Deluxe Grosor 4mm
7,70 € + IVA

Esterillas	2025	2026	2027	2028
Precio	7,70 €	7,70 €	7,70 €	7,70 €
Precio + IVA	9,32 €	9,32 €	9,32 €	9,32 €
Precio para 48 taquillas	447,22 €	149,07 €	149,07 €	298,14 €
Rotación mensual	15%	15%	15%	15%
Esterillas rotan al mes	7,2	9,6	12	16,8
Precio Rotación al año	804,99 €	1.073,32 €	1.341,65 €	1.878,31 €
Total Esterillas	1.252,20 €	1.222,39 €	1.490,72 €	2.176,45 €



Comba Grip New
7,00 € + IVA

Comba	2025	2026	2027	2028
Precio	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Precio + IVA	8,47 €	8,47 €	8,47 €	8,47 €
Precio para total taquillas	406,56 €	135,52 €	135,52 €	271,04 €
Rotación mensual	15%	15%	15%	15%
Combas rotan al mes	7	10	12	17
Precio Rotación al año	731,81 €	975,74 €	1.219,68 €	1.707,55 €
Total Comba	1.138,37 €	1.111,26 €	1.355,20 €	1.978,59 €



Bandas Elásticas Q-Connect 100 Gr 150x10 Mm
Numero 15
2,16 € + IVA

Bandas Elásticas	2025	2026	2027	2028
Precio	2,16 €	2,16 €	2,16 €	2,16 €
Precio + IVA	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Precio para total taquillas	125,45 €	41,82 €	41,82 €	83,64 €
Rotación mensual	15%	15%	15%	15%
Bandas rotan al mes	7	10	12	17
Precio Rotación al año	225,82 €	301,09 €	376,36 €	526,90 €
Total Bandas	351,27 €	342,90 €	418,18 €	610,54 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaixer Store (2025) y estimaciones del equipo.

Se muestran a continuación también los costes de mantenimiento de FitOut para las taquillas, basados en la higiene y limpieza, que se realizará dos veces a la semana en cada ubicación, con un coste de 1,5€ cada vez. Se observa a su vez el mantenimiento del *software* y soporte técnico de las mismas.

Tabla 6: Costes mantenimiento e higiene FitOut

Mantenimiento e higiene	2025	2026	2027	2028
Número de taquillas	48	64	80	112
Precio mantenimiento taquillas	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Precio mantenimiento software y soporte técnico	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Consumo gel al año (litros)	35	35	35	35
Precio / litro gel	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €
Limpieza manual taquillas personal / semana	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Total gastos mantenimiento	8.640,00 €	11.520,00 €	14.400,00 €	20.160,00 €
Total gastos higiene	7.610,50 €	10.106,50 €	12.602,50 €	17.594,50 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

Por otro lado, los costes de personal del equipo de FitOut incluyen: director general, responsables de marketing, mantenimiento y limpieza, y atención al cliente. Todos tienen un crecimiento proyectado excepto el director general que se mantiene individualmente y su salario aumenta con los años. Habrá un segundo encargado de marketing en 2027, se un nuevo personal de mantenimiento cada año, y un nuevo encargado de atención al cliente en 2026, y dos más en 2028. Se desglosan a continuación sus salarios.

Tabla 7: Costes personal FitOut

Personal	2025	2026	2027	2028
Director General	32.000,00 €	33.000,00 €	34.000,00 €	37.000,00 €
Marketing y atención al cliente	29.000,00 €	29.000,00 €	58.000,00 €	58.000,00 €
Mantenimiento y Limpieza	15.000,00 €	30.000,00 €	45.000,00 €	60.000,00 €
Total Personal	76.000,00 €	92.000,00 €	137.000,00 €	155.000,00 €

Número de empleados

3

4

6

7

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

Para la estimación de los suministros, no se contará con oficinas físicas en el primer año, y a partir del segundo la actividad de FitOut se desarrollará desde un *coworking* en zonas no céntricas de Madrid, del que se alquilarán más metros cuadrados conforme crezca el equipo FitOut (10 metros cuadrados por empleado, a 22€ por metro cuadrado al mes) y del que asumen costes fijos de electricidad y agua, y mantenimiento como se desglosa a continuación, bajo estimaciones de 5€ y 3€ por metro cuadrado al mes respectivamente.

A la vez, se asumen costes fijos de las taquillas respecto a la electricidad que consumen. Se asume que consumen 0,10€ al día de electricidad (0,851kWh), y el precio es de 0,1174€/kWh según Smartluz (2025), por lo que al mes se consumirán aproximadamente 2,99€, y al año 143,52€ por taquilla. Se muestra a continuación el desglose de estas proyecciones.

Tabla 8: Costes suministros FitOut

Suministros	2025	2026	2027	2028
Oficinas Luz		3.840,00 €	5.760,00 €	6.720,00 €
Oficinas Alquiler		10.560,00 €	15.840,00 €	18.480,00 €
Electricidad Taquillas	6.888,96 €	9.185,28 €	11.481,60 €	16.074,24 €
Total Suministros	6.888,96 €	23.585,28 €	33.081,60 €	41.274,24 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

En cuanto a los costes administrativos se consideran los gastos de las licencias para instalar las taquillas, y los costes de un seguro legal de responsabilidad civil. Las licencias funcionan en base al espacio ocupado por el objeto, y tiene un coste de 217,97€ por metro cuadrado ocupado (Ayuntamiento de Madrid, 2024c). Cada bloque de taquillas ocupa 6 metros cuadrados, por lo que el coste total en el primer año será de 3.923,46€, como se desglosa a continuación. Respecto al seguro de responsabilidad civil, el coste en el primer año será de 950€ e incrementará 200€ cada año, por el aumento de la superficie asegurada conforme crece el número de taquillas. Se muestra a continuación en la Tabla 9 el desglose de costes administrativos.

Tabla 9: Costes administrativos FitOut

Administrativo	2025	2026	2027	2028
Licencias	3.923,46 €	5.231,28 €	6.539,10 €	9.154,74 €
Seguro	950,00 €	1.150,00 €	1.350,00 €	1.550,00 €
Total Suministros	4.873,46 €	6.381,28 €	7.889,10 €	10.704,74 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

A su vez, la adquisición de usuarios requiere un coste en marketing con campañas en redes, promociones y descuentos iniciales y colaboraciones con *influencers*, otras marcas y gimnasios, que se desarrolla más adelante en el trabajo.

Por último, para los costes de seguridad y *software*, se estima una inversión inicial en la *app* de 45.000€ y un mantenimiento anual de 35.000€ (Domínguez, 2023), ya que a lo largo del tiempo se requerirán actualizaciones. A su vez, la aplicación requiere una

infraestructura en la nube para almacenar datos de reservas y pagos, para los que se utilizarán servicios como Google Cloud¹⁰. Ya que la plataforma gestionará la información personal de los usuarios y transacciones financieras, se contará con medidas de seguridad como autenticación de usuarios y cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos en Europa (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2016). En cuanto a la seguridad, las cerraduras funcionan mediante NFC y Bluetooth, y se estima un coste adicional al de la propia fabricación de la taquilla. Empresas como Omnitec Systems (2023) ofrecen cerraduras para estas taquillas, por un precio de 100€ por taquilla. Esto supone los costes más elevados, como se desglosa a continuación.

Tabla 10: Costes tecnológicos FitOut

Software y seguridad	2025	2026	2027	2028
Aplicación (inv inicial + mantenimiento)	45.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
Seguridad	4.800,00 €	6.400,00 €	8.000,00 €	11.200,00 €
Total Software y seguridad	49.800,00 €	41.400,00 €	43.000,00 €	46.200,00 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

Se muestra a continuación una tabla resumen de todos los costes en los que incurrirá FitOut en sus primeros cuatro años de funcionamiento. El aprovisionamiento de taquillas y su material, las licencias y la parte tecnológica (del primer año) han sido excluidos del total de los costes porque estos se pagarán con la inversión inicial que se desglosa más adelante.

Tabla 11: Estimación costes FitOut periodo 2025-2028

Costes Totales	2025	2026	2027	2028
Mantenimiento e higiene	16.250,50 €	21.626,50 €	27.002,50 €	37.754,50 €
Personal	76.000,00 €	92.000,00 €	137.000,00 €	155.000,00 €
Suministros	6.888,96 €	23.585,28 €	33.081,60 €	41.274,24 €
Seguros	0,00 €	1.150,00 €	1.350,00 €	1.550,00 €
Marketing	28.446,15 €	40.663,55 €	58.574,22 €	81.851,55 €
Software y seguridad	0,00 €	41.400,00 €	43.000,00 €	46.200,00 €
Total	127.585,61 €	220.425,33 €	300.008,32 €	363.630,29 €

Nota: Marketing desglosado en Parte IV

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

De la estructura de costes de FitOut se concluye que aumentan los costes un 185% en el periodo 2025-2028. Es un crecimiento necesario para la expansión del negocio, y la

¹⁰ Conjunto de servicios en la nube ofrecidos por Google, que proporciona infraestructura como servicio (IaaS), plataforma como servicio (PaaS) y entornos de computación sin servidor. Estos servicios permiten a las empresas desarrollar, alojar y escalar aplicaciones en la misma infraestructura que Google utiliza para sus productos internos, como el motor de búsqueda y YouTube. (Google Cloud, 2024)

sostenibilidad depende en gran medida de los ingresos. Se muestra a continuación una tabla resume que muestra los márgenes de rentabilidad de FitOut en el periodo analizado.

Tabla 12: Margen rentabilidad FitOut

Beneficio	2025	2026	2027	2028
Ingresos	206.344,13 €	310.054,39 €	434.076,14 €	565.768,27 €
Costes	127.585,61 €	220.425,33 €	300.008,32 €	363.630,29 €
Beneficio	78.758,52 €	89.629,06 €	134.067,82 €	202.137,98 €
<i>Margen de rentabilidad</i>	<i>38%</i>	<i>29%</i>	<i>31%</i>	<i>36%</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Empeende

El margen de rentabilidad del primer año, que es del 38%, es elevado debido a que en los cálculos se han separado los costes que se cubrirán con la inversión inicial, como la adquisición de taquillas, el desarrollo de la *app* y las licencias, y no se han incluido dentro de los costes operativos anuales.

La inversión inicial, se ha contabilizado como CAPEX, en lugar de OPEX. Por ello, el beneficio reflejado en el primer año corresponde exclusivamente a la operativa del negocio tras la puesta en marcha, y no debe interpretarse como beneficio neto total. Si incluyésemos estos costes para el cálculo de los márgenes, el beneficio sería prácticamente cero, como es normal en una *startup* en su primer año de actividad. A partir del segundo año, el crecimiento progresivo de los costes operativos y del volumen de actividad ajusta el margen de rentabilidad a cifras más realistas.

Con todo esto, se concluye que la inversión inicial en FitOut para el primer año debe ser **de 76.432€**, como se muestra a continuación, incluyendo las taquillas y el material, las licencias y sus seguros y la inversión tecnológica en la aplicación y los sistemas de seguridad que las taquillas conllevan.

Tabla 13: Inversiones en Capex a realizar por FitOut

Inversiones CAPEX	2025	2026	2027	2028
Aprovisionamiento (taquillas + material)	22.708,50 €	9.750,29 €	10.477,22 €	18.773,64 €
Licencias	3.923,46 €	5.231,28 €	6.539,10 €	9.154,74 €
<i>App y seguridad</i>	49.800,00 €			
Total Inversión	76.431,96 €	14.981,57 €	17.016,32 €	27.928,38 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Empeende

Para obtener estos fondos, se pretenden reunir:

- Fondos propios en pequeñas proporciones (6500€ que representan el 8.5% de la inversión)
- Aportaciones familiares y de FFF (*Friends, Family & Fools*) de 10.000 € (13,1% de la inversión)
- Programas de aceleración de startups, como es Wayra de Telefónica o SeedRocket, que apoya a startups tecnológicas en España. Se pretende reunir de ellos 20.000 € (26,2% de la inversión), bajo la modalidad de apoyo económico.
- Se buscará financiación en fondos de *venture capital* como K Fund, especializado en *startups* en fase inicial con modelos de negocio escalables, de la que se espera obtener 24.931,96 € (32,6%), solicitados a cambio de un porcentaje minoritario del capital, que permita mantener el control de la *startup* por parte de los fundadores.
- Por último, se obtendrán 15.000€ de financiación pública (19,6%), solicitada como préstamo participativo sin aval, habitual en startups tecnológicas con potencial.

El crecimiento de FitOut dependerá de la optimización de los recursos humanos, la eficiencia en aprovisionamiento y el impacto de la inversión en marketing. Y con la considerable inversión inicial a realizar, el negocio será escalable y permitirá mejorar la rentabilidad a lo largo del tiempo.

A modo resumen, se muestra a continuación en la Figura 20 un resumen ilustrativo del Business Model Canvas de FitOut.

Figura 20. Business Model Canvas FitOut

Asociaciones clave • Administraciones públicas: licencias • Fabricantes de taquillas: Proveedores (WIB Machines) • Proveedores de material deportivo: Kaixer (al por mayor). • Desarrollo de software y tecnología: Apiumhub, STid, Stripe y Redsys • Seguridad y normativa: Implementación de términos de uso (responsabilidad y penalizaciones) • Marketing y crecimiento: Colaboraciones marcas deportivas, gimnasios (Forus, VivaGym, GO Fit) y patrocinadores	Actividades clave • Mantenimiento y conservación de <i>app</i> y taquillas + inventario • Optimización experiencia usuario • Gestión espacios públicos (licencias) • Marketing • Innovación tecnológica Recursos clave • Infraestructura física: 48 taquillas con licencias municipales • Material deportivo: Equipos (mancuernas, cuerdas, gomas y esterillas) • Tecnología y software: <i>app</i> y gestión de reservas, pagos y notificaciones • Financiación • Mantenimiento • RRHH	Propuesta de valor • Acceso flexible y sin compromisos, sin suscripción: pago por uso. • Uso intuitivo: desbloqueo mediante QR. • Movilidad y comodidad: Evita transporte de material propio • Comunidad y socialización: Conexión entre usuarios • Seguridad e higiene: Material de desinfección y sistema de pago sin contacto. • Promoción de un estilo de vida activo: Elimina barreras económicas y logísticas.	Relaciones con clientes • Experiencia optimizada: calidad desde reserva hasta devolución del material. • Atención en tiempo real: mediante chat o llamada • Comunidad "Outers" • Personalización: recomendaciones, alertas de disponibilidad y beneficios para usuarios recurrentes. Canales • Taquillas en espacios estratégicos • Aplicación móvil: • Colaboraciones con gimnasios y tiendas deportivas • Redes sociales y marketing digital • Ayuntamientos y Concejos	Segmentos de clientes • Mercado objetivo inicial: Madrid, zonas con alta afluencia de deportistas: El Retiro, Casa de Campo, Parque Norte – Carmen Tagle). • Perfil del cliente: Interesados de <i>fitness</i> al aire libre sin suscripción. • TAM: 10,1 millones de personas en España • SAM: 1,92 millones de personas en Madrid • SOM: 31.700 personas → clientes (5% del total)
Estructura de costes • Aprovechamiento: taquillas, material y reposición. Crecimiento planificado para el periodo • Mantenimiento e higiene: revisión y limpieza • Personal: equipo reducido y escalable • Suministros: oficina en 2026, electricidad taquillas • Administrativo: licencias y seguro responsabilidad civil • <i>Software</i> y seguridad: desarrollo <i>app</i> y cerraduras sistema NFC	Fuentes de ingreso • Ingreso por sistema "pago por uso" (ingreso medio 2,63€ / sesión / individuo) • Ingresos por membresía (2,99€ / mes) • Ingresos por colaboraciones con gimnasios (distintas tarifas)			





Fuente: Elaboración propia

PARTE IV: Implementación del Plan de Marketing

Esta Parte IV se centra en la ejecución práctica de la estrategia de marketing definida para FitOut, asegurando que el plan diseñado se traduzca en acciones concretas y medibles. Para ello, se aborda el desarrollo operativo del marketing, incluyendo las estrategias de captación y fidelización de clientes, así como la aplicación de promociones y descuentos.

1. Introducción

Un plan de marketing es una guía detallada que describe las acciones necesarias para alcanzar uno o más objetivos de marketing (Elevatorfy, 2024). La implementación del plan de marketing de FitOut transforma la estrategia en acciones concretas para tener un lanzamiento exitoso, maximizar la captación de usuarios y su fidelización. Esta Parte IV analiza los pasos clave para ejecutar las campañas y medir los resultados, asegurando un crecimiento sostenible en el medio y largo plazo y adaptado al mercado.

El marketing estratégico define la dirección y objetivos de FitOut, mientras que el marketing táctico, que es la ejecución, traduce esa visión en acciones concretas (Elevatorfy, 2024). Una implementación eficaz requiere alinear cada paso operativo con la estrategia definida, asegurando coherencia en el posicionamiento, captación de clientes y fidelización. Sin una ejecución estructurada, la estrategia quedaría sin impacto real en el mercado.

2. Desarrollo de las acciones de marketing a llevar a cabo

La implementación del plan de marketing de FitOut requiere una ejecución estructurada para garantizar la captación de clientes, maximizar su fidelidad y *engagement* y consolidar la marca en el mercado. Para ello, se definen las siguientes acciones clave:

2.1. Captación de clientes

La captación de clientes es esencial para el éxito de cualquier *startup*, por lo que se implementarán acciones que se centrarán en el marketing digital, presencia física en eventos y colaboraciones.

- Canal *online*: Marketing digital y las redes sociales:

Se pretenden generar campañas segmentadas en Meta y TikTok para alcanzar a deportistas y usuarios interesados en el *fitness*. Se debe contar con cuentas de Instagram y TikTok para publicar vídeos que muestren el uso de las taquillas, el fácil funcionamiento de la *app* y los beneficios del servicio. También, FitOut contará con una página web con técnica SEO¹¹ donde se encontrarán artículos sobre el entrenamiento al aire libre, las tendencias *fitness* y el funcionamiento del servicio. A su vez, se incluirá publicidad

¹¹ SEO (*Search Engine Optimization*) es el conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de buscadores como Google, aumentando su tráfico sin necesidad de publicidad pagada (Ellis, 2024).

pagada con técnica SEM¹² en Google Ads y se posicionará a FitOut en Google My Business para que aparezca en búsquedas locales cuando los usuarios busquen gimnasios al aire libre o alternativas innovadoras al entrenamiento convencional (Google, 2024).

- Canal *offline*: Demostraciones en parques y zonas deportivas:

Se realizarán mediante *stands* temporales donde se encuentren las taquillas, permitiendo a los usuarios probarlas de forma gratuita. Además, FitOut se patrocinará en competiciones de *running*, triatlón y entrenamientos grupales para aprovechar el público común.

- Canal *offline*: Colaboraciones con:

- a) *Influencers* deportivos como los ya mencionados @patryjordan o @andonifitness, y embajadores de marca para promocionar FitOut a través de experiencias reales, a la vez que con atletas y entrenadores personales de renombre que recomienden el servicio.
- b) Gimnasios y centros deportivos como Basic Fit, Altafit o VivaGym para ofrecer beneficios a sus socios y ampliar la base de usuarios de FitOut, a la vez que proporcionar descuentos para suscriptores de otras aplicaciones como Strava para reducir la competencia y mostrar la complementariedad de los servicios.

2.2. Promociones y descuentos de entrada

Para incentivar la adopción de FitOut en su fase inicial, se introducirán promociones y descuentos que fomenten la recurrencia de su uso y eliminando barreras de entrada. Se ofrecerán descuentos de bienvenida del 50% en el primer uso para nuevos usuarios el primer mes de 2025, y una prueba gratuita de 24 horas desde el lanzamiento para incentivar descarga.

Para incentivar el uso continuado de FitOut se lanzarán campañas en fechas clave como Año Nuevo, el inicio del verano y *Black Friday*. Se realizarán promociones cruzadas ofreciendo descuentos para suscriptores de gimnasios, marcas deportivas y aplicaciones de *fitness* asociados.

¹² SEM (Search Engine Marketing) es una estrategia de marketing digital que utiliza anuncios pagados en buscadores como Google para aumentar la visibilidad de un sitio web y atraer tráfico inmediato a través de campañas publicitarias (Google, 2024).

Además, los usuarios pueden invitar amigos y recibir una sesión gratuita por cada nuevo usuario que utilice su código, utilizando así el sistema de referidos¹³ de manera escalonada: mayores descuentos para quienes inviten a más personas. De la misma manera, se premiará la fidelización a largo plazo mediante programas de recompensas por acumulación de puntos por cada alquiler y beneficios por membresía de aquellos que opten por la suscripción a equipos *premium*.

2.3. Estrategia de fidelización

Una vez captados los usuarios, FitOut debe asegurar su permanencia en el medio y largo plazo. Sumado al sistema de puntos y los beneficios por membresía mencionados anteriormente, se ofrecerá:

- Personalización y experiencia de usuario mediante recomendaciones de entrenamiento, notificaciones y recordatorios sobre disponibilidad, y estadísticas personales para motivar a los usuarios.
- Comunidad de “*Outers*”, organizando entrenamientos grupales, añadiendo la posibilidad de compartir métricas en el foro, la interacción en redes sociales, y los retos entre usuarios.
- Atención al cliente, clave para fidelizar al usuario. FitOut asegurará canales de soporte eficientes mediante *chat* en la aplicación, asistencia por correo electrónico, encuestas de satisfacción y sistemas de resolución de incidencias rápidos.

2.4. *Funnel* de conversión

Antes de proceder con las acciones concretas a llevar a cabo, se ha realizado un funnel de conversión para FitOut que representa las etapas por las que pasa un usuario desde que conoce el servicio hasta que lo utiliza. Se divide en tres fases principales:

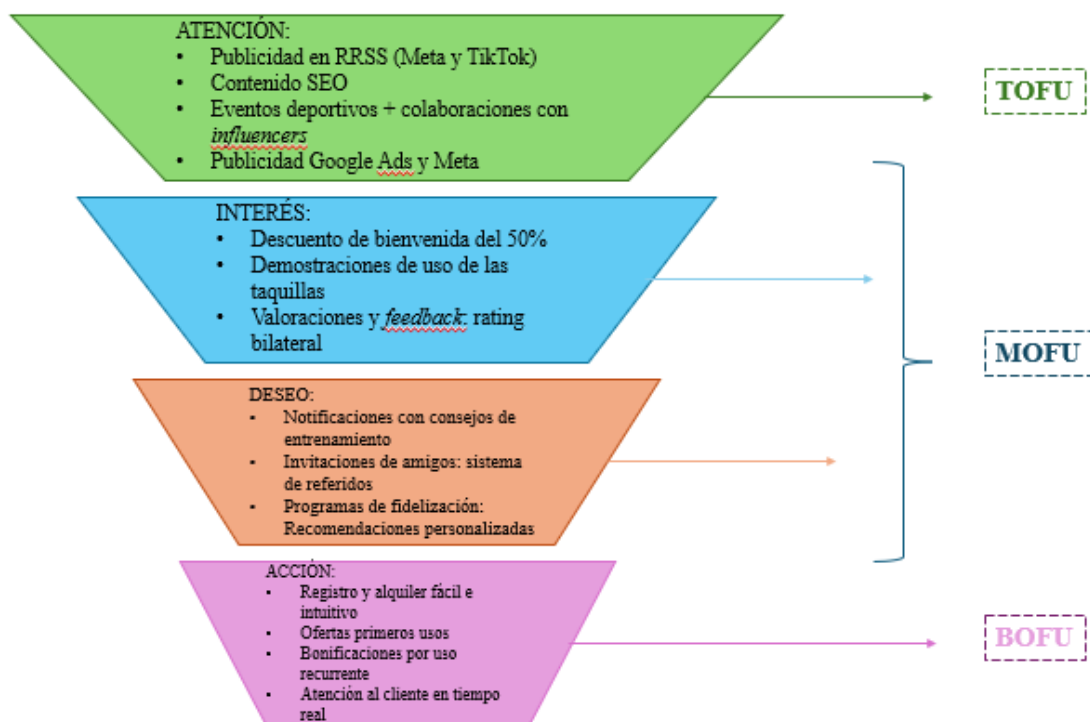
- TOFU (*Top of the Funnel*) – Atención: Atracción de clientes potenciales mediante publicidad y contenido.

¹³ Estrategia de marketing en la que los usuarios actuales de un servicio recomiendan la plataforma a nuevos clientes a cambio de incentivos, como descuentos o beneficios exclusivos. Este método fomenta la captación orgánica y la fidelización de usuarios (Kotler & Keller, 2022).

- MOFU (*Middle of the Funnel*) – Interés y Deseo: Generación de confianza y consideración del servicio.
- BOFU (*Bottom of the Funnel*) – Acción: Conversión del usuario en cliente activo y recurrente.

Se muestra a continuación en la Figura 21 el *funnel* de conversión para FitOut.

Figura 21. *Funnel* de conversión de FitOut



Fuente: *Elaboración propia a partir de Lewis (1898)*

3. Presupuesto de las acciones de marketing a llevar a cabo

A continuación, de acuerdo con el desarrollo de la gestión operativa del marketing explicado anteriormente, se procede a desglosar el presupuesto de los costes operativos del Plan de Marketing.

3.1. Captación de clientes:

La captación de clientes se realizará a través de marketing digital, demostraciones físicas con *stands* y colaboraciones con *influencers* y gimnasios, como se explicaba anteriormente.

En cuanto al **marketing digital**, se aprecia en la Tabla 14 el desglose de presupuestos para todas las acciones a realizar.

Tabla 14: Presupuestos del marketing digital

Marketing digital				
	2025	2026	2027	2028
Publicidad Meta & TikTok Ads ¹⁴	960,00 €	2.100,00 €	3.600,00 €	5.400,00 €
Google Ads (SEM) ¹⁵	960,00 €	1.020,00 €	1.080,00 €	1.140,00 €
SEO y web	300,00 €	500,00 €	700,00 €	900,00 €
Gestión de redes sociales	600,00 €	1.080,00 €	1.560,00 €	2.040,00 €
Total	2.820,00 €	4.700,00 €	6.940,00 €	9.480,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

Para la Publicidad Meta y TikTok Ads se cuenta con los sistemas CPM¹⁶ (*Click* por mil impresiones) y CTR¹⁷ (*Click Through Rate*) y se invertirá más cada semestre conforme la empresa crezca.

Para Google Ads y la tecnología SEM, se utilizan los sistemas CPC¹⁸ (Coste por *Click*) en los cuales se invertirán 80€ al mes en 2025, aumentando progresivamente la inversión durante los siguientes años.

En cuanto a la página web, que contará con tecnología SEO, el coste principal es el de los artículos. Se publicarán 3 artículos al semestre en 2025, con un coste de 50€ cada uno¹⁹. Conforme pasen los años, se aumentará en dos artículos al semestre cada año.

¹⁴ En España, el CPM en campañas de Meta Ads ronda los 5 €, dependiendo del sector y del objetivo de la campaña (NeoAttack, 2023). El CPM en TikTok Ads ronda los 7€ (Relevant Marketing, 2023).

¹⁵ Para los Google Ads, el SEM y la gestión de campañas cuestan de media alrededor de 75€ al mes (Xplora, 2023).

¹⁶ Métrica de publicidad digital que indica el coste que un anunciante paga por cada 1.000 impresiones de su anuncio en una plataforma. Se utiliza comúnmente en campañas, redes sociales y video *ads* para medir la eficiencia del alcance publicitario (IAB Spain, 2024).

¹⁷ Métrica de marketing digital que mide el porcentaje de usuarios que hacen clic en un anuncio o enlace en relación con el número total de impresiones. Se calcula dividiendo el número de clics entre el número de impresiones y multiplicando por 100 (Google Ads, 2024).

¹⁸ Modelo de pago en publicidad digital, especialmente en campañas de Google Ads y tecnología SEM, donde los anunciantes pagan únicamente cuando un usuario hace clic en su anuncio. El CPC se determina a través de un sistema de pujas, en el que los anunciantes establecen el importe máximo que están dispuestos a pagar por cada clic. (Google Ads, 2024).

¹⁹ El precio de un artículo SEO en España oscila entre 40 € y 70 €, dependiendo de la extensión y calidad requerida (Textbroker, 2023).

Por último, la gestión de redes sociales implica vídeos e imágenes y su coste. Se pagarán 15€²⁰ por video y 5€ por imagen publicados. Se estima publicar 2 vídeos y 4 imágenes al mes en 2025, y se irá incrementando la presencia en redes según pasen los años.

En la misma línea de captación de clientes, FitOut realizará **demostraciones físicas con stands** en parques donde se encuentran las taquillas y eventos deportivos. Se muestra a continuación el desglose de presupuestos para estas demostraciones físicas.

Tabla 15: Presupuestos de las demostraciones físicas

Demostraciones físicas (stands)				
	2025	2026	2027	2028
Stands eventos deportivos	600,00 €	800,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
Demostraciones en parques y zonas <i>fitness</i>	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Material de promoción	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €
Total	2.050,00 €	2.250,00 €	2.450,00 €	2.650,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

Se estiman costes de los stands de 200€ de media, y se participará en 3 eventos al año en 2025, incrementando en un evento la participación cada año. En cuanto a las demostraciones en parques donde se ubican las taquillas y zonas *fitness*, se pretende realizar 5 demostraciones cada año, a un precio de 120€ por demostración, lo que supone un coste fijo de 600€ al año durante los cuatro primeros años. Y, por último, se dedicaran 850€ al año al material de promoción como *flyers*, *banners* y *merchandising*, que también se mantienen constantes.

Finalmente, las **colaboraciones con influencers y gimnasios** son la última estrategia de FitOut para captar clientes. En cuanto a los *influencers*, se destinarán 5000€ por *microinfluencers*²¹ con los que se negociarán paquetes de colaboración anuales en vez de pagar por cada publicación, e irá aumentando el número de estos cada año. Por último, se dedicarán 1500€ anuales a colaboraciones con gimnasios, y se colaborará a lo largo de los cuatro años con 3 gimnasios, por lo que supondrá un coste fijo anual de 4500€.

²⁰ La creación de vídeos cortos para redes sociales puede oscilar entre 10 € y 25 € (Fiverr,2023a), y la de imágenes entre 5 € y 10 € por pieza visual (Fiverr, 2023b).

²¹ Creador de contenido en redes sociales con una audiencia que oscila entre 10.000 y 100.000 seguidores. Se caracterizan por tener un alto nivel de *engagement* y una comunidad más fiel y segmentada en comparación con los macroinfluencers (IAB Spain, 2024).

Tabla 16: Presupuesto colaboraciones

Colaboraciones				
	2025	2026	2027	2028
Influencers	15.000,00 €	25.000,00 €	40.000,00 €	60.000,00 €
Gimnasios	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Total	19.500,00 €	29.500,00 €	44.500,00 €	64.500,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

3.2.Promociones y descuentos:

La segunda estrategia de marketing de FitOut es ofrecer promociones y descuentos, que se hará a través de un descuento de bienvenida del 50%, una prueba gratuita de 24 horas desde el lanzamiento, descuentos en fechas clave, sistema de referidos y bonificaciones por puntos y membresías. Se aprecia a continuación el desglose de presupuestos para todas las acciones a realizar.

Tabla 17: Presupuestos de promociones y descuentos de FitOut

Promociones y Descuentos				
	2025	2026	2027	2028
Descuento de bienvenida (50%)	54,75 €			
Prueba gratuita 24h	65,70 €			
Descuentos Fechas Clave	65,70 €	98,55 €	137,97 €	179,36 €
Sistema de referidos	295,65 €	443,48 €	620,87 €	807,12 €
Bonificación por puntos / membresía	131,40 €	295,65 €	413,91 €	717,44 €
Total	186,15 €	98,55 €	137,97 €	179,36 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

El **descuento de bienvenida del 50%** se calcula a partir de la estimación del número de usuarios recurrentes en 2025, que son 500. La tarifa media de uso es de 0,0584€ por minuto y la taquilla se utiliza 45 minutos de media, por lo que ingreso medio por uso es 2,63€. Las estimaciones del coste del descuento para FitOut se calculan a través del número de usuarios del primer mes, que se calcula dividiendo los 500 del año 2025 entre los 12 meses del año, el ingreso medio de uso y la reducción del 50%.

El siguiente descuento consiste en una **prueba gratuita en las primeras 24 horas desde el lanzamiento**. Se estima que en estas primeras horas se producirá el 5% de las descargas de todo el año, por lo tanto 160 descargas. El descuento en este caso es del 100% del ingreso medio por uso, esta promoción supone una única inversión de aproximadamente 420€ en 2025.

Para el cálculo del presupuesto del **descuento en fechas clave**, que será del 5%, se realiza una estimación del crecimiento de usuarios a lo largo de los años. Se estima que los usuarios crecen en el segundo año un 50%, 40% el tercer año, y 30% en el cuarto. Se muestra a continuación el coste del descuento para cada año.

Tabla 18: Presupuesto descuentos en fechas clave

Descuento Fechas Clave	2025	2026	2027	2028
Usuarios	500,00	750,00	1050,00	1365,00
Ingreso por uso	2,63 €	2,63 €	2,63 €	2,63 €
Descuento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Total Descuento	65,70 €	98,55 €	137,97 €	179,36 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

Para el cálculo del presupuesto del **sistema de referidos**, se asume que el 15% de los usuarios invita a amigos, y que la tasa de conversión de estos amigos en usuarios es de 1,5. Se muestra a continuación el desglose del coste de esta promoción.

Tabla 19: Presupuesto sistema de referidos

Sistema de referidos	2025	2026	2027	2028
% usuarios invitan amigos	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Usuarios activos cada año	500,00	750,00	1050,00	1365,00
Amigos invitados canjean uso gratuito	1,5	1,5	1,5	1,5
Ingreso por uso	2,63 €	2,63 €	2,63 €	2,63 €
Total	295,65 €	443,48 €	620,87 €	807,12 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

Por último, FitOut también ofrece a los usuarios **bonificaciones por puntos**. Para el cálculo de este presupuesto se asume que el 10% de los usuarios son bonificados, y que cada uno canjea un alquiler gratis al año. El desglose de estos costes se muestra a continuación en la Tabla 20.

Tabla 20: Presupuesto bonificaciones por puntos

Bonificación por puntos	2025	2026	2027	2028
% usuarios bonificados	10,00%	15,00%	15,00%	20,00%
Usuarios activos cada año	500,00	750,00	1050,00	1365,00
Usuarios bonificados	50,00	112,50	157,50	273,00
Alquiler canjeado por usuario	1	1	1	1
Ingreso por uso	2,63 €	2,63 €	2,63 €	2,63 €
Total Descuento	131,40 €	295,65 €	413,91 €	717,44 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

3.3.Fidelización de clientes

La última estrategia de marketing de FitOut es de fidelizar a los clientes, que se realiza mediante el desarrollo de una IA de personalización y un buen servicio de atención al cliente. Se observa a continuación el desglose del coste de llevar a cabo estas acciones.

Tabla 21: Presupuestos de fidelización de clientes

Fidelización				
	2025	2026	2027	2028
Desarrollo IA personalización	2.500,00 €	2.875,00 €	3.306,25 €	3.802,19 €
Atención al cliente	1.390,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €
Total	3.890,00 €	4.115,00 €	4.546,25 €	5.042,19 €

***Fuente:** Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende*

Primero, la **IA de personalización** supone un coste inicial de 2500 euros en 2025, y su posterior mantenimiento es el mismo coste de esta inversión con un 15% añadido por las nuevas actualizaciones que se introducen para optimizar la experiencia del cliente.

Segundo, en cuanto a la **atención al cliente**, se consideran los costes del software necesario para el chat en línea e instantáneo y de las encuestas de satisfacción, ya que el personal ya se consideró en el equipo de marketing. El software integra IA y CRM y supone un coste de 70€ al mes con la plataforma Intercom. A su vez, se asume un coste de integración del software en la *app* de 400€. Por otro lado, para las encuestas de satisfacción se introduce un nuevo software de 100€ al año, y unos incentivos para aumentar la participación de 50€ al año, que suponen un coste añadido de 150€ al año.

En conclusión, la implementación del Plan de Marketing requiere una inversión bien estructurada, distribuida entre captación de clientes, promociones y descuentos, y fidelización de clientes. A lo largo de la proyección de costes, se detallan los mismos para optimizar el presupuesto y garantizar el mayor beneficio posible para FitOut, dentro de las capacidades de una *startup*. En términos operativos, se considera la inversión en desarrollo tecnológico, sistemas de pago y seguridad, y recursos humanos, asegurando que FitOut cuenta con lo necesario para poder implementar su Plan de Marketing.

El presupuesto del Plan se ha diseñado para tener un enfoque escalable, aumentando progresivamente a medida que FitOut expanda su presencia en el mercado y su base de

usuarios. Se prioriza una estrategia equilibrada entre inversión en publicidad digital, eventos físicos, alianzas y colaboraciones, promociones y un buen servicio de atención al cliente. Se muestra en la Tabla 22 la visión global de los presupuestos del Plan de Marketing.

Tabla 22: Presupuestos Plan de Marketing

Marketing				
	2025	2026	2027	2028
Captación de clientes	24.370,00 €	36.450,00 €	53.890,00 €	76.630,00 €
Promociones y Descuentos	1.191,36 €	630,72 €	883,01 €	1.147,91 €
Fidelización	3.890,00 €	4.115,00 €	4.546,25 €	5.042,19 €
Total	29.451,36 €	41.195,72 €	59.319,26 €	82.820,10 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

4. Medición de resultados y optimización

La implementación del Plan de Marketing de FitOut debe ir acompañada de un seguimiento de su desempeño para asegurar que las estrategias planteadas generen los resultados esperados. Para ello, es necesario establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan medir el impacto de las acciones, detectar áreas de mejora y ajustar la estrategia según los datos obtenidos.

4.1. KPIs y métricas de seguimiento

Los KPIs se categorizan de la siguiente manera:

- KPIs de captación de clientes: Se analizará el número de descargas de la *app*, midiendo la efectividad de las campañas de captación de usuarios. A su vez, se medirá el gasto medio necesario para captar un nuevo usuario a través de campañas mediante el Coste por Adquisición (CPA). Por último, se calculará la tasa de conversión de descarga a primer uso, que será el porcentaje de usuarios que tras descargar la *app* utilizan FitOut al menos una vez.
- KPIs de uso y engagement:: Se observará el número de alquileres por usuario activo para analizar la frecuencia de uso de FitOut, la retención y la recurrencia. A su vez, se calculará el tiempo promedio de alquiler de equipos para entender patrones de uso y formular estrategias de precios y promociones. Por último, se calculará la tasa de retención de 30 a 90 días, para observar cuántos usuarios siguen utilizando FitOut después de los primeros meses desde su primer alquiler.

- KPIs de fidelización y comunidad: Se calculará el ratio de recomendación para evaluar la satisfacción de los usuarios y la probabilidad de que recomienden FitOut mediante el sistema de referidos. A su vez, se observará el crecimiento de la comunidad de *Outers*. Por último, se observará la cantidad de nuevos usuarios adquiridos mediante el sistema de referidos, para evaluar su eficacia.
- KPIs financieros: Se calcularán los ingresos medios por usuario recurrente mediante el *Average Revenue per User* (ARPU), y el ROI de campañas publicitarias. Por último, se deben calcular los márgenes de beneficio del Plan de Marketing para evaluar la rentabilidad de todas las estrategias.

4.2.Estrategia de ajustes y optimización

En la misma línea, FitOut debe ser capaz de ajustar sus estrategias basándose en los resultados obtenidos de las anteriores métricas. Esto se basa en lo siguiente:

Se evaluará periódicamente el impacto de los Meta Ads, TikTok Ads y Google Ads, para ajustar y ponderar las inversiones hacia lo que más beneficie a FitOut. Se monitoreará el impacto de las promociones y descuentos de la misma manera y se ajustarán según su efectividad. Se tratará de incentivar la participación en las encuestas y se analizará el *feedback* de los usuarios para identificar áreas de mejora. Por último, se optimizará el contenido en redes sociales evaluando el *engagement* de los distintos tipos de publicación para centrar los esfuerzos en el contenido con mayor impacto.

En conclusión, la implementación del Plan de Marketing requiere tanto planificación y ejecución de estrategias como de monitorización y control de impacto. A través de los KPIs se mide el impacto de las campañas y la captación y fidelización de clientes, y se ajustan las acciones para mejorar la eficiencia y maximizar los márgenes de beneficio de la inversión a realizar en Marketing. Así se garantizará que FitOut sea competitivo en el mercado y evolucione respondiendo a las necesidades cambiantes de los usuarios.

PARTE V: CONCLUSIONES

En esta Parte V se presentan las conclusiones del presente trabajo de fin de grado.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo, se presentan a continuación las principales conclusiones en función de los objetivos marcados para la elaboración del plan de negocio de FitOut, una *startup* que propone un sistema de taquillas inteligentes con material deportivo, ubicado en espacios públicos y gestionado mediante una *app*.

1) Analizar el mercado del *fitness* y de las aplicaciones móviles de *fitness*

El análisis del sector muestra una evolución positiva en la industria del *fitness online*, impulsada por el auge del deporte al aire libre, la digitalización de los hábitos de consumo y la creciente preocupación por el bienestar físico. Asimismo, se ha detectado el crecimiento de las soluciones tecnológicas dentro del deporte, como las *apps* móviles, que han transformado la manera en la que los usuarios acceden a servicios deportivos, lo que refuerza el encaje estratégico de FitOut en este contexto.

2) Detectar y justificar mediante el estudio de mercado que existe una oportunidad para FitOut en la industria del *fitness*, analizando para ello los posibles competidores y los potenciales usuarios a los que dirigir la aplicación.

A lo largo del análisis del entorno competitivo y de la segmentación del mercado, se ha identificado una clara oportunidad para FitOut en la industria del *fitness*. A través de la encuesta realizada se han identificado segmentos clave como deportistas ocasionales, entusiastas del fitness, turistas, gimnasios y organizadores de eventos, todos con un alto potencial de adopción del servicio.

El análisis competitivo ha revelado que FitOut se posiciona en un nicho intermedio entre las alternativas gratuitas, como Cubo Gym o parques con equipamiento fijo, y las opciones de pago como los gimnasios low-cost o la compra de equipamiento propio. FitOut destaca por su modelo de alquiler de material deportivo mediante taquillas inteligentes, sin necesidad de suscripción, aportando accesibilidad, comodidad y flexibilidad.

Además, el análisis de los principales *drivers* del mercado confirma una evolución del consumidor hacia modelos de experiencia social, soluciones bajo demanda y descentralización del deporte, que respaldan la sostenibilidad de la ventaja competitiva de FitOut.

El análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter ha permitido identificar tanto los riesgos como las oportunidades de este entorno dinámico, reafirmando que, pese a la competencia y sensibilidad al precio, existe un hueco claro para un modelo innovador como el de FitOut, si logra diferenciarse y adaptar su propuesta a las necesidades del usuario.

- 3) Desarrollar el modelo de negocio de FitOut, incluyendo su propuesta de valor, los segmentos de clientes y el análisis de su entorno, tanto genérico como específico.

Mediante el uso del Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, se ha definido un modelo de negocio sólido, escalable y centrado en la flexibilidad, el pago por uso y la experiencia tanto física como digital del usuario.

La propuesta de valor de FitOut se basa en ofrecer una alternativa innovadora, flexible y accesible dentro del sector fitness. A través de sus taquillas inteligentes equipadas con material *fitness*, la *startup* permite a los usuarios entrenar al aire libre sin necesidad de cargar su propio equipo ni comprometerse con suscripciones. FitOut transforma los espacios urbanos en centros de entrenamiento y pone la tecnología al servicio de la comunidad, fomentando la interacción entre usuarios mediante una *app* intuitiva. Esta combinación de conveniencia, tecnología y experiencia social da respuesta a barreras habituales en la práctica deportiva y promueve un estilo de vida activo, saludable y conectado.

En cuanto a los segmentos de clientes, FitOut se dirige a un público diverso pero unido por un interés común: la práctica del deporte al aire libre. A través del marco TAM-SAM-SOM se ha estimado el tamaño del mercado, identificando una oportunidad clara de penetración en Madrid, con un SOM inicial de 31.700 usuarios potenciales. Esta estimación se basa en la alta tasa de práctica deportiva en espacios abiertos y en la cantidad de personas que utiliza equipos *fitness* en su entrenamiento. FitOut se posiciona como una solución atractiva y viable para un perfil urbano, activo y digitalizado.

Las relaciones con los clientes en FitOut se centran en torno a la calidad del servicio, la atención personalizada y la construcción de una comunidad activa. La *app* proporciona un proceso eficiente de reserva, uso y devolución del material, acompañado de atención inmediata ante incidencias. Además, se promueve la fidelización mediante

recomendaciones personalizadas, alertas en tiempo real y descuentos. La creación de una comunidad de usuarios, los “*Outers*”, refuerza el componente social del servicio y potencia el compromiso de los usuarios.

Los canales de distribución de FitOut combinan presencia física y digital. La red de taquillas permite a los usuarios acceder fácilmente al material, mientras que la *app* centraliza la experiencia. A su vez, las colaboraciones con gimnasios, marcas deportivas y ayuntamientos amplían la visibilidad.

Los recursos clave de FitOut se estructuran en torno a cuatro pilares fundamentales. A nivel físico, destaca la red de taquillas y material deportivo en Madrid. En el ámbito tecnológico, la aplicación y su *software* constituyen la base del servicio. Desde el punto de vista económico, la inversión inicial permite poner en marcha el modelo, mientras que los recursos humanos aseguran el desarrollo, difusión y mantenimiento del servicio.

Las actividades clave de FitOut se centran en garantizar un servicio de calidad. El mantenimiento del material y las taquillas, junto con la reposición de productos higiénicos, es esencial para ofrecer una experiencia segura y fiable. A nivel digital, se prioriza la experiencia mediante las reservas y el soporte técnico. Además, las relaciones institucionales permiten asegurar la presencia en espacios públicos estratégicos, mientras que las acciones de marketing impulsan el crecimiento de FitOut.

Los socios clave abarcan alianzas institucionales y colaboraciones esenciales para el funcionamiento y expansión de FitOut. Destacan los acuerdos con ayuntamientos para la obtención de licencias, con fabricantes de taquillas inteligentes como WIB Machines y proveedores de material deportivo como Kaixer. A nivel tecnológico, con colaboradores especializados en desarrollo de software y sistemas de pago. Además, se prevén asociaciones estratégicas con gimnasios y patrocinadores que impulsan la escalabilidad de FitOut.

Los ingresos de FitOut provienen principalmente de tres fuentes. La primera y más relevante es el pago por uso de las taquillas inteligentes, con una tarifa variable en función del tiempo, ubicación y horario, y con una tarifa media de 0,0584€/minuto. Ello genera ingresos estables a partir de usuarios recurrentes, proyectando una base inicial de 500

usuarios que crecerá progresivamente con la expansión. La segunda vía corresponde al plan de membresía *premium* por 2,99€/mes. Por último, FitOut diversifica sus fuentes a través de ingresos publicitarios dentro de la *app* mediante *banners* calculados bajo un modelo de CPM.

La estructura de costes de FitOut se basa en un modelo eficiente y escalable, con una fuerte inversión inicial en aprovisionamiento, licencias y tecnología que permite reducir la presión financiera en los costes operativos durante el primer año. Estos tres componentes conforman el CAPEX inicial, estimado en 76.431,96 €. El coste total operativo crece un 185% en el periodo hasta 2028. Este aumento se alinea con el crecimiento del número de usuarios y taquillas instaladas, reflejando una expansión del negocio. La rentabilidad mejora con los años, alcanzando un margen del 36% en 2028, lo que demuestra que FitOut es un modelo sostenible en el tiempo.

4) Analizar y proyectar la implementación del Plan de Marketing de FitOut

El plan de marketing desarrollado para FitOut se desarrolla a través de una estrategia basada en el embudo de conversión (*funnel*). Se han definido acciones específicas para la captación de clientes mediante campañas en redes sociales y colaboraciones con *influencers*, la retención de estos a través de descuentos, prueba gratuita, sistemas de referidos y bonificación de usuarios. Además, se refuerza la fidelización a través de contenido personalizado, recompensas para usuarios frecuentes y una sólida atención al cliente. Todo este plan se proyecta que tendrá un coste inicial de aproximadamente 30.000€ en el primer año e irá aumentando entorno a un 41% anual conforme crezca la *startup*. Se esperan unos resultados de la implementación del plan de marketing que se medirán en base a KPIs.

Finalmente, el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado ha supuesto tanto la elaboración de un plan de negocio completo, como una experiencia enriquecedora a nivel académico, personal y profesional. FitOut nace como una propuesta innovadora dentro del sector *fitness*, ofreciendo una solución flexible, accesible y tecnológicamente avanzada para aquellos que desean entrenar al aire libre sin barreras. A lo largo del proyecto, se ha analizado en profundidad el entorno del sector, identificado una clara oportunidad de mercado, diseñado una propuesta de valor diferenciadora y desarrollado un modelo de negocio escalable y sostenible en el tiempo. Esta experiencia ha permitido comprender

de forma práctica los retos y oportunidades que conlleva emprender una idea desde cero, aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y proyectar una iniciativa que, aunque nace en un entorno académico, aspira a tener un impacto real en la forma en la que las personas se relacionan con el deporte y el espacio público. FitOut representa la intersección entre innovación, salud y ciudad, y deja abierta la puerta a futuras mejoras, alianzas y posibilidades de crecimiento dentro de un sector que se está transformando.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.
https://www.academia.edu/2555384/Managing_brand_equity_Capitalizing_on_the_value_of_a_brand_name
- AEPD. (2019). *La AEPD publica unas directrices orientadas a aplicaciones móviles*. Agencia Española de Protección de Datos
<https://www.aepd.es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/la-aepd-publica-unas-directrices-orientadas-aplicaciones>
- ADESP. (2024). *El número total de licencias federadas deportivas en 2023 crece hasta los 4.271.300*. Asociación del Deporte Español.
<https://adesp.es/el-numero-total-de-licencias-federadas-deportivas-en-2023-crece-hasta-los-4-271-300/>
- Ayuntamiento de Madrid. (2024a). *Arranca una nueva etapa de Cubo Gym Madrid con 28 nuevos espacios para entrenar al aire libre*.
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/Arranca-una-nueva-etapa-de-Cubo-Gym-Madrid-con-28-nuevos-espacios-para-entrenar-al-aire-libre/?vgnextfmt=default&vgnextoid=3ebd82da61952810VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0a>
- Ayuntamiento de Madrid. (2024b). *Solicitud de licencia de obras en la vía pública*. Portal de trámites municipales.
<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.62876cb64654a55e2dbd7003a8a409a0/?vgnnextchannel=6d6d5d53be9a0210VgnVCM100000171f5a0aRCRD&vgnextfmt=pd&vgnextoid=cc5e9374bcaed010VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
- Ayuntamiento de Madrid. (2024c). *Tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial del dominio público local: Reserva de espacio, aparcamiento u ocupación*. Portal municipal de Madrid.
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Colecciones/Tasa-por-utilizacion-privativa-y-aprovechamiento-especial-del-dominio-publico-local-Reserva-de-espacio-aparcamiento-u-ocupacion-/?vgnnextchannel=0fd757b50003f010VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextoid=ace254a3c5014510VgnVCM1000001d4a900aRCRD>

- Business Research Insights. (2024). *Fitness App Market Report*.
<https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/fitness-app-market-114317>
- Cacheiro, L. (2024). *Gimnasios ecológicos: Cómo generar energía mientras entrenas*. Rocfit
<https://www.rocfit.com/consejos-fitness/gimnasio-ecologico-energia/>
- Círculo de Gestores. (2024). *Los gimnasios en España proyectan un 2024 de crecimiento y consolidación tras la pandemia*.
<https://www.circulodegestores.com/blog/los-gimnasios-en-espana-proyectan-un-2024-de-crecimiento-y-consolidacion-tras-la-pandemia?elem=337285>
- CMD Sport. (2024). *Instan a los gimnasios a continuar subiendo los precios*.
<https://www.cmdsport.com/fitness/entrevistas-fitness/instan-los-gimnasios-continuar-subiendo-los-precios/>.
- Comisión Europea. (2022). *Deportes y actividad física: el Eurobarómetro muestra una disminución de la práctica de ejercicio y deporte*.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_5573
- Comunidad de Madrid. (2025). *La Comunidad de Madrid aumenta un 13% la población en municipios de menos de 2.500 habitantes y un 9% en los inferiores a 20.000*. Comunidad de Madrid, Noticias.
<https://www.comunidad.madrid/noticias/2025/02/17/comunidad-madrid-aumenta-13-poblacion-municipios-menos-2500-habitantes-9-inferiores-20000>
- Consejo Superior de Deportes. (2022). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España*.
<https://www.csd.gob.es/es/encuesta-de-habitos-deportivos-en-espana>.
- Deloitte y EuropeActive. (2024). *European Health & Fitness Market Report 2024: Strong Growth in Memberships and Revenues in 2023*.
<https://www.europeactive.eu/blog/press-corner-4/2024-european-health-fitness-market-report-strong-growth-in-memberships-and-revenues-in-in-2023-25>
- Domínguez, N. (2023). *¿Cuánto cuesta hacer una app? Guía de precios*. Docastix.
<https://docastix.com/cuanto-cuesta-hacer-una-app/>
- Ellis, M. (2024). *What is SEO?* Moz.
<https://moz.com/learn/seo/what-is-seo>
- Estrada-Marcén, N., Simon-Grima, J., Sanchez-Bermudez, J., & Casterad-Sera, J. (2020). *Uso de dispositivos fitness por parte de usuarios de gimnasios* (No. ART-2020-118388).

- Exactitude Consultancy. (2025). *Mercado de equipos de fitness para el hogar: Análisis global y pronóstico 2023-2030*.
<https://exactitudeconsultancy.com/es/informes/35747/mercado-de-equipos-de-fitness-para-el-hogar>
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Company.
- Fink, A. (2003). *The Survey Handbook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Fiverr. (2023a). *Video Editing for Social Media*.
<https://www.fiverr.com/categories/video-animation/social-media-videos>
- Fiverr. (2023b). *Social Media Design Services*.
<https://www.fiverr.com/categories/graphics-design/social-media-design>
- FUNDAE. (2023). *Formación en las empresas 2022: Estadística de formación programada por las empresas*. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.
<https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/publicaciones-estad%C3%ADstica/formaci%C3%B3n-en-las-empresas-2022.pdf>
- Google. (2024). ¿Qué es el marketing en buscadores (SEM)?
https://ads.google.com/intl/es_es/home/resources/what-is-search-engine-marketing
- Google Ads. (2024a). *Definición y cálculo del Click Through Rate (CTR)*. Google Support.
<https://support.google.com/google-ads>
- Google Ads. (2024b). *Definición y funcionamiento del Coste por Clic (CPC)*. Google Support.
<https://support.google.com/google-ads>
- Google Cloud. (2024). *Google Cloud Platform*.
<https://cloud.google.com/?hl=es>
- Gym Factory. (2024a). *El precio de los gimnasios en España se eleva un 4% en 2024, hasta 53 euros al mes*.
<https://gymfactory.net/2024/07/15/el-precio-de-los-gimnasios-en-espana-se-eleva-un-4-en-2024-hasta-53e-al-mes/>
- Gym Factory. (2024b). *El auge de los modelos de "pago por uso"*.
<https://gymfactory.net/2024/11/04/el-auge-de-los-modelos-de-pago-por-uso/>
- Gym Factory. (2025). *Incidencia en el sector de gimnasios y centros deportivos de la nueva normativa de inteligencia artificial*.

- <https://gymfactory.net/2025/02/05/incidencia-en-el-sector-de-gimnasios-y-centros-deportivos-de-la-nueva-normativa-de-inteligencia-artificial/>
- Heder, A. (2024). *5 tendencias de sostenibilidad que ocuparán la industria del deporte*. ISPO.
<https://www.ispo.com/es/sostenibilidad/5-tendencias-de-sostenibilidad-que-ocuparan-la-industria-del-deporte>
 - IAB Spain. (2024). *Guía sobre métricas en publicidad digital*. Interactive Advertising Bureau.
<https://www.iabspain.net>
 - IAB Spain. (2024). *Informe sobre marketing de influencers en España*. Interactive Advertising Bureau.
<https://www.iabspain.net>
 - IHRSA. (2020). *La retención de socios*. International Health, Racquet & Sportsclub Association.
https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2020/10/Retention-Guide-SPANISH_2-1.pdf
 - IHRSA. (2024). *The 2023 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry*. International Health, Racquet & Sportsclub Association
<https://www.healthandfitness.org/publications/the-2023-ihrsa-global-report>
 - Kazanowski, P. (2024). *¿Cuánto dinero pueden ganar las aplicaciones con anuncios?* MonetizeMore.
<https://www.monetizemore.com/es/blog/cuanto-dinero-aplicaciones-ads/>
 - Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson.
 - Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16ª ed.). Pearson.
 - Lewis, E. St. E. (1898). *Educational Advertising*. The Western Druggist.
 - Lime. (2025). *Sostenibilidad*.
<https://www.li.me/es-us/why/sustainability>
 - Martín, J. M. (2024). *Hacer Deporte, El “nuevo bar” para conocer gente*. Diario AS.
<https://as.com/masdeporte/polideportivo/hacer-deporte-el-nuevo-bar-para-conocer-gente-n/>
 - Mordor Intelligence. (2024). *Fitness Equipment Market - Industry Report*.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/fitness-equipment-market-industry>
 - NeoAttack. (2023). *¿Cuánto cuesta Facebook Ads?*

- <https://neoattack.com/blog/cuanto-cuesta-facebook-ads/>
- NFC Forum. (2024). *What is NFC?*
<https://nfc-forum.org>
 - OECD. (2020). *The Circular Economy in Valladolid, Spain*. OECD Publishing. París.
<https://doi.org/10.1787/34c34508-es>
 - Omnitec Systems. (2023). *Cerraduras para taquillas, cajones y muebles*.
<https://www.omnitecsystems.es/productos/cerraduras-para-taquillas>
 - Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
 - Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
 - Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos*.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>
 - Perfect Gym. (2023). *Estadísticas de la industria fitness: tendencias clave*.
<https://www.perfectgym.com/es/blog/business/estadisticas-industria-fitness-tendencias>
 - Piéron, M., Ruiz-Juan, F., & García-Mas, A. (2009). *Barreras percibidas para la práctica de la actividad físico-deportiva en adolescentes españoles*. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 26(3), 244–254.
<https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2009.v26n3/244-254>
 - Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
 - Relevant Marketing. (2023). *¿Cuánto cuesta TikTok Ads en 2023?*
<https://relevantmkt.com/precio-tiktok-ads/>
 - Salter. (2025). *Tendencias fitness 2025: Lo último en equipamiento y estilo de vida saludable*.
<https://www.salter.es/es/blog/hogar/tendencias-fitness-2025-lo-ultimo-en-equipamiento-y-estilo-de-vida-saludable>
 - SmartLuz. (2025). *Precio de la luz hoy y las horas más baratas*. TarifasGasLuz.
<https://tarifasgasluz.com/comparador/precio-kwh>
 - Sports Universitas. (2024). *¿Qué es la tecnología wearable en el deporte?*.

- <https://sportsuniversitas.com/blog/que-es-la-tecnologia-wearable-en-el-deporte/>
- Statista. (2024a). *Market size of the global wellness industry in 2023, by segment*.
<https://www.statista.com/statistics/270720/market-size-of-the-wellness-industry-by-segment/>
 - Statista. (2024b). *Tasa de penetración de los gimnasios por edad en España*.
<https://es.statista.com/estadisticas/1101235/tasa-de-penetracion-de-los-gimnasios-por-edad-en-espana/>
 - Strava. (2024). *Funciones de Strava*.
<https://www.strava.com/features?hl=es-419>
 - Textbroker. (2023). *Precios y tarifas para redactores y clientes*.
<https://www.textbroker.es/precios>
 - Vázquez, A. T. (2025). *Fitness en Málaga: “La cuota del gimnasio debe ser una deducción en el IRPF.”* Cadena SER.
<https://cadenaser.com/andalucia/2025/02/17/fitness-en-malaga-la-cuota-del-gimnasio-debe-ser-una-deducccion-en-el-irpf-ser-malaga/>
 - Veiga, O. L., Palos, J. J., & Valcarce-Torrente, M. (2024). *Encuesta Nacional Tendencias de Fitness en España para 2025*. *Retos*, 62, 691–704.
<https://doi.org/10.47197/retos.v62.109772>
 - WIB Machines. (2024). *Taquillas inteligentes*.
<https://wibmachines.eu/taquillas-inteligentes/#smartlockerclassico>
 - Xplora. (2023). *¿Cuánto cuesta una campaña de Google Ads en España?*
<https://www.xplora.eu/precio-google-ads/>

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, Alejandra Sánchez López de Garayo, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio de FitOut: Una solución innovadora para el entrenamiento al aire libre", 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. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **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: 25/03/2025

Firma:

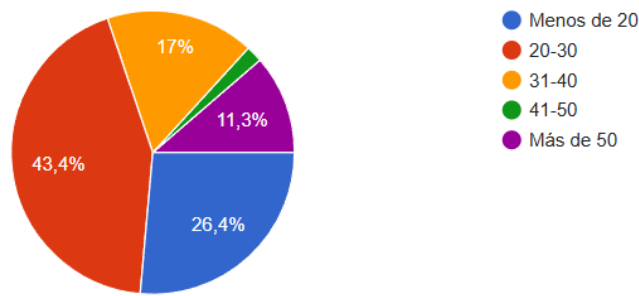


ANEXOS:

ANEXO I: Encuesta realizada por el equipo Comillas Emprende

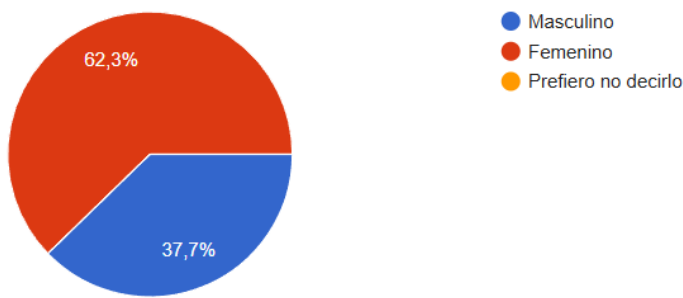
¿Cuál es tu edad?

53 respuestas



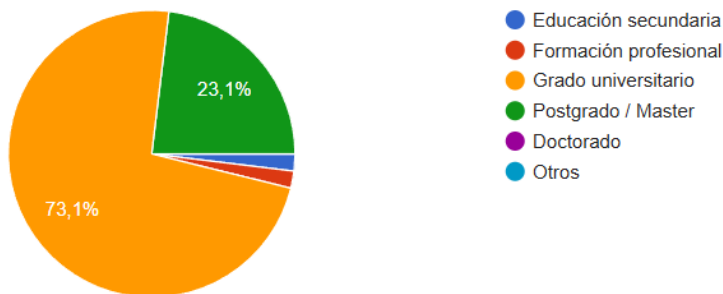
¿Cuál es tu género?

53 respuestas



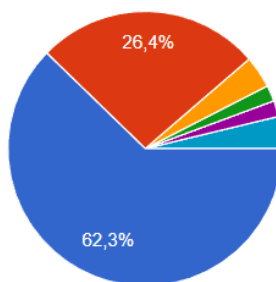
¿Cuál es tu nivel de estudios?

52 respuestas



¿Cuál es tu ocupación actual?

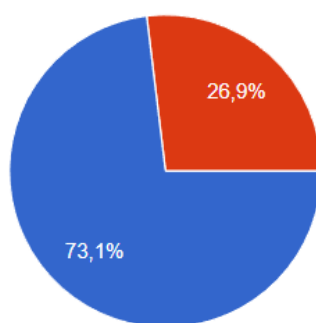
53 respuestas



- Estudiante
- Empleado de oficina
- Autónomo
- Desempleado
- Piloto de líneas aéreas
- Jubilado

¿Haces ejercicio regularmente?

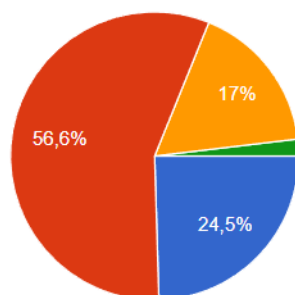
52 respuestas



- Sí
- No

¿Con qué frecuencia entrenas al aire libre?

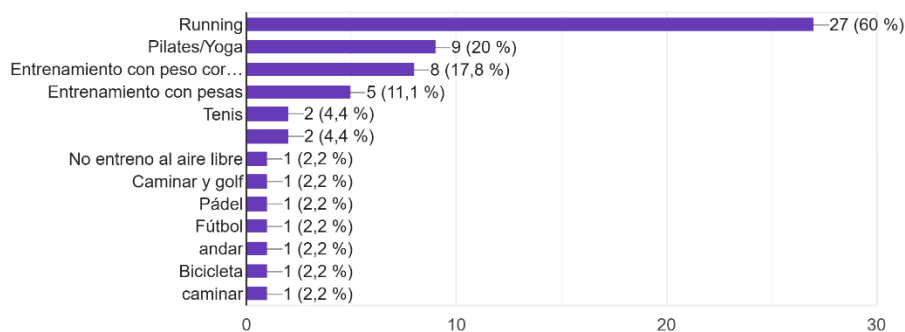
53 respuestas



- Nunca
- 1-2 veces por semana
- 3-4 veces por semana
- Más de 4 veces por semana

¿Qué tipo de ejercicio realizas al aire libre? (Selecciona todas las que correspondan)

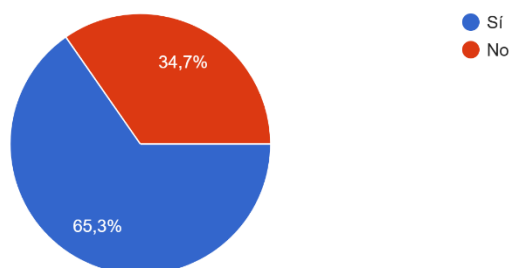
45 respuestas



+

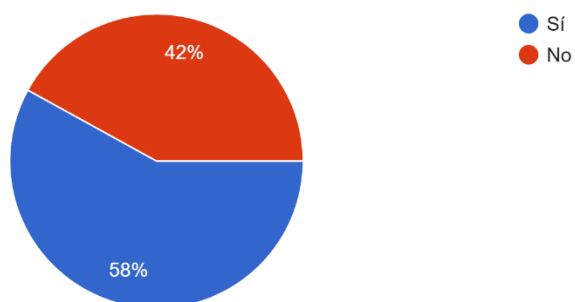
¿Sueles llevar tu propio equipo de entrenamiento cuando sales a entrenar al aire libre?

49 respuestas



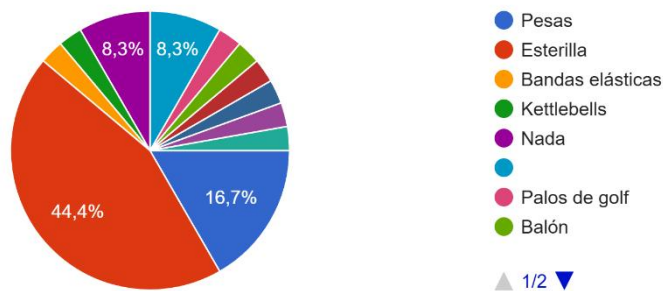
¿Te desanima entrenar si tienes que cargar con tu propio material?

50 respuestas



Si sueles llevarlo, ¿Qué equipo llevas normalmente?

36 respuestas



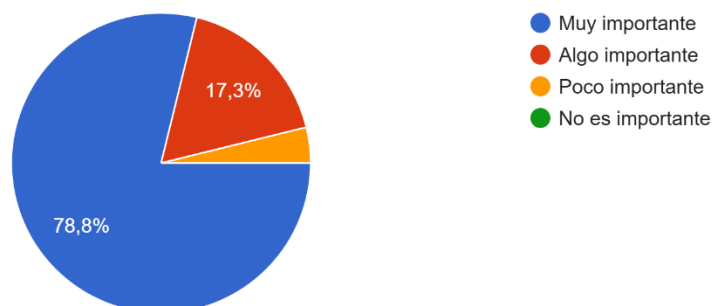
¿Qué materiales consideras esenciales para llevar a cabo una rutina completa?

23 respuestas

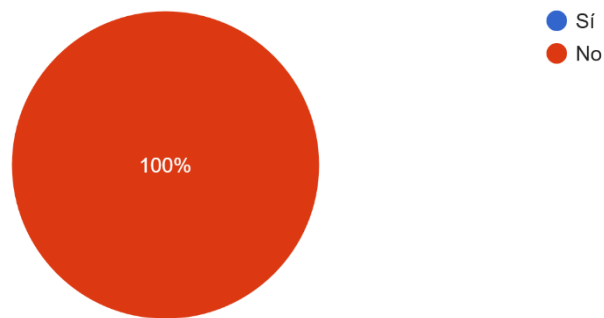
Pesas
Pesas, esterilla, gomas
Agua para running
Esterilla y goma
Esterilla, pesas y bandas elásticas
Bandas elásticas y esterilla
Música
Mancuernas y banco
Pesas y esterilla

¿Cómo de importante es para ti que el lugar de ejercicio esté cerca de tu casa / trabajo?

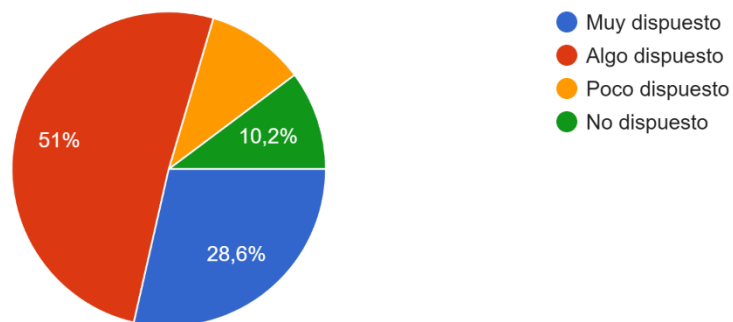
52 respuestas



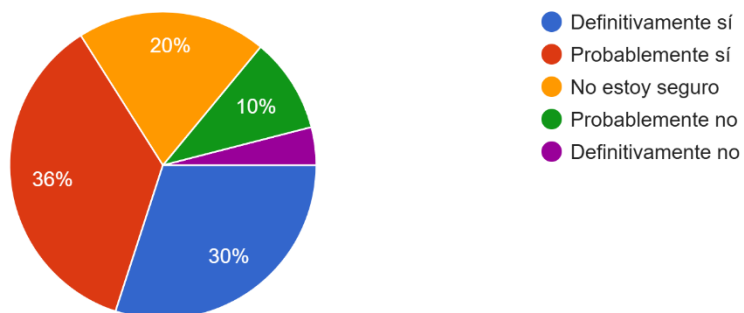
¿Conoces algún servicio que te permita alquilar equipo de gimnasio en parques?
50 respuestas



¿Cómo de dispuesto estarías a compartir material con otros usuarios si eso redujera el coste?
49 respuestas



Si existiera una aplicación que te permitiera alquilar equipo en parques cercanos, ¿la utilizarías?
50 respuestas



Fuente: Elaboración propia