



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

VIABILIDAD ESTRATÉGICA DE UNA CAFETERÍA *WELLNESS* PREMIUM: GELZI

Autora: Gabriela Díaz Serna
Directora: Carmen Escudero Guirado

MADRID | Marzo 2026

Resumen

El presente trabajo fin de grado se centra en analizar la viabilidad estratégica de un proyecto de emprendimiento para Gelzi, una cafetería *wellness* premium integrada en Casa Barre Potosí, un estudio *boutique* de barre en Madrid. Al quedarse vacío el local en el que antes había una cafetería, se abre la posibilidad de desarrollar un modelo de negocio que dé respuesta a una necesidad concreta de sus alumnas: encontrar una opción saludable, de calidad y coherente con su estilo de vida justo después de entrenar.

El sector del *wellness* está viviendo un crecimiento sostenido tanto en España como a nivel global. Al mismo tiempo, el café de especialidad ha experimentado una expansión notable en las grandes ciudades españolas, consolidándose como un producto con identidad propia, asociado a la calidad, la estética y el autocuidado. Es precisamente en la convergencia de estos dos fenómenos donde surge Gelzi.

En este trabajo se analiza la viabilidad estratégica del proyecto, y se define su modelo de negocio través del marco teórico del sector, el análisis del entorno tanto genérico como competitivo, el *Business Model Canvas* y una estimación financiera inicial. Por último, se expondrán las conclusiones del trabajo, respondiendo a los objetivos planteados.

Palabras clave: *wellness*, premiumización, cafetería, plan de negocio, *boutique fitness*, café de especialidad, Gelzi.

Abstract

This final degree project focuses on analyzing the strategic viability of an entrepreneurial project for Gelzi, a premium wellness café integrated into Casa Barre Potosí, a boutique barre studio in Madrid. With the space previously occupied by a café now vacant, the opportunity arises to develop a business model that addresses a specific need of its students: finding a healthy, high-quality option that aligns with their lifestyle immediately after training.

The wellness sector is experiencing sustained growth both in Spain and globally. Simultaneously, specialty coffee has undergone remarkable expansion in major Spanish cities, establishing itself as a product with its own identity, associated with quality, aesthetics, and self-care. It is precisely at the convergence of these two phenomena that Gelzi emerges.

This project analyzes the strategic viability of the project and defines its business model through the theoretical framework of the sector, an analysis of both the general and competitive environment, the Business Model Canvas, and an initial financial estimate. Finally, the conclusions of the work will be presented, answering the objectives set.

Keywords: wellness, premiumization, coffee shop, business plan, *fitness* boutique, specialty coffee, Gelzi.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Motivación y origen de la idea	6
1.1.1. Crecimiento del <i>wellness</i> premium y del consumo de café de especialidad	6
1.1.2. Integración natural entre <i>fitness boutique</i> y nutrición funcional	7
1.1.3. Oportunidad detectada en Casa Barre Potosí como piloto	8
1.2. Objetivos	8
1.3. Metodología	9
1.4. Estructura del trabajo	11
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Tendencias del mercado <i>wellness</i> y alimentación funcional.....	13
2.1.1. Crecimiento del consumo saludable. Plant-based y high protein	14
2.1.2. Funcionalidad pre y post-entrenamiento	15
2.2. Evolución del <i>boutique fitness</i> y servicios complementarios	15
2.3. Oportunidad del modelo <i>wellness</i> junto a un café de especialidad	16
2.4. Proyectos y estudios relacionados y relevantes.....	17
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO	19
3.1. Análisis del entorno genérico	19
3.2. Análisis del entorno competitivo.....	21
3.3. Oportunidades y retos del mercado	23
4. MODELO DE NEGOCIO.....	25
4.1. Descripción del modelo de negocio.....	26
4.1.1. Segmentos de clientes	27
4.1.2. Canales	27

4.1.3.	Relación con clientes	28
4.1.4.	Recursos clave	28
4.1.5.	Actividades clave	29
4.1.6.	Socios clave	29
4.1.7.	Estructura de costes e ingresos (MVP y escalabilidad)	30
4.2.	Dimensionamiento del mercado	38
5.	ESTRATEGIA DE ENTRADA Y ESCALABILIDAD	39
5.1.	Riesgos	41
6.	CONCLUSIÓN.....	42
7.	BIBLIOGRAFÍA	44

1. INTRODUCCIÓN

Casa Barre Potosí es un estudio *boutique* de barre que combina el entrenamiento funcional con una estética cuidada y una comunidad consolidada de alumnas. Actualmente, en el local existe un espacio de 25 m² que se liberó al cerrar la cafetería anterior, lo que representa la oportunidad de poner en marcha un modelo de restauración saludable integrado en el propio estudio. Este trabajo parte de esta oportunidad para analizar si integrando un *wellness bar* premium dentro de un estudio *boutique fitness* se puede generar valor estratégico, económico y experiencial, y bajo qué condiciones resulta viable y explicable.

1.1. Motivación y origen de la idea

1.1.1. Crecimiento del *wellness* premium y del consumo de café de especialidad

El concepto de *wellness* ha sido definido como un proceso activo mediante el cual las personas toman decisiones orientadas a una vida más plena (National Wellness Institute). En una línea similar, el Global Wellness Institute (2023) lo entiende como la búsqueda activa de estilos de vida que conducen a una salud holística. Sin embargo, la literatura también señala que se trata de un concepto amplio y ambiguo, cuya utilización en el mercado ha generado una cierta falta de precisión conceptual (Hartmann, 2005). En este contexto, resulta relevante analizar cómo este término puede concretarse en modelos de negocio específicos.

Según el Global Wellness Institute (2023), la economía global del bienestar ha alcanzado la cifra de 5,6 billones de dólares y se prevé que este crecimiento se sostenga en el tiempo, al menos en los próximos años. En España, los datos recopilados por Statista (2024) muestran un aumento prolongado del gasto en salud y bienestar, además de una expansión de centros deportivos y estudios *boutique* en grandes ciudades como Madrid o Barcelona. Este crecimiento no solo pasa porque la población esté más concienciada de todo el tema sanitario, sino por causas como una mayor preocupación por la salud física y mental tras la pandemia, la influencia de redes sociales que normalizan rutinas saludables, el deseo de pertenecer a una

comunidad en un entorno urbano y los cambios en el entorno laboral que hacen más fácil la incorporación de nuevas rutinas.

De forma paralela a todo este movimiento *wellness*, se ha dado también un proceso de premiumización del consumo. El término “premiumización” es una adaptación al castellano de la palabra inglesa “*premiumisation*”, que hace referencia al proceso en el cual los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por productos que se perciben como de mayor calidad, exclusivos o coherentes con sus valores.

El informe *Luxury in Transition* de Bain & Company (2023) explica cómo el consumidor actual le da más importancia al conjunto de experiencia, calidad y coherencia que se identifiquen con sus valores, antes que a consumir de manera desenfrenada. Por ello nace la tendencia denominada bajo el nombre de *trading up*, que busca consumir menos, pero mejor. El bienestar dentro de este contexto pasa a ser un motivo para justificar el gasto premium. Pagar más por un estudio *boutique*, alimentos funcionales o experiencias diseñadas estéticamente no se percibe como un capricho, sino como una inversión personal.

En paralelo al crecimiento del *wellness*, el café de especialidad ha sufrido un crecimiento notable en España. Varios artículos publicados en El País (2025) y La Vanguardia (2026) recalcan que este tipo de establecimientos se han arraigado en las capitales del país, transformando el consumo tradicional. Madrid es, en la actualidad, la ciudad con mayor número de cafeterías de especialidad en toda España (ABC, 2025a), corroborando el fortalecimiento de este suceso, y simultáneamente, la competitividad del sector.

1.1.2. Integración natural entre *fitness boutique* y nutrición funcional

Artículos recientes publicados en Vogue España (2024) y 20 Minutos (2024) muestran un nuevo fenómeno bastante relevante para este trabajo: la aparición de cafeterías integradas dentro de estudios *boutique* o gimnasios en Madrid, que combinan entrenamiento y nutrición en un mismo espacio. En el reportaje de Vogue España (2024 a) se destaca cómo estos espacios han pasado a ser puntos de encuentro para un consumidor joven y adulto, que valora tanto la calidad del entrenamiento, como el socializar. La experiencia de estos centros no termina una

vez finalice la clase, sino que continúa en el espacio de la cafetería, reforzando el sentimiento de comunidad.

1.1.3. Oportunidad detectada en Casa Barre Potosí como piloto

Una vez analizado el contexto del mercado, surge una oportunidad en un centro concreto: Casa Barre Potosí. Casa Barre es un estudio *boutique* en el que se realiza un entrenamiento funcional denominado barre, que combina ejercicios de ballet, yoga y pilates, y cuenta con una comunidad consolidada, una estética cuidada y un posicionamiento premium. En este escenario, la apertura Gelzi no supondría un servicio extra, sino que supondría completar una experiencia existente. La oportunidad no es solo de mercado, sino también física e inmediata, ya que, existe un espacio de 25 m² ya acondicionado, sin necesidad de obra o reforma. Asimismo, una encuesta realizada a alumnas del centro (n=105), verifica que la demanda existe y está validada, dado que un 78% consume algo después de entrenar, el 70% lo hace fuera del estudio, y un 74% lo haría dentro si hubiese una opción para ello.

1.2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la viabilidad estratégica y financiera de la integración de una cafetería *wellness* premium en un estudio *boutique fitness*, tomando como caso de estudio Casa Barre Potosí, así como evaluar su potencial de replicabilidad en otros contextos similares.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. **Diseñar un modelo de negocio estructurado** que permita definir la propuesta de valor, los segmentos de clientes, las actividades clave y la estructura de costes e ingresos del proyecto, utilizando herramientas como el *Business Model Canvas*.

2. **Evaluar el impacto de la integración en la experiencia del cliente**, analizando variables como el tiempo de permanencia, el tique medio, la frecuencia de consumo y la percepción de valor dentro del ecosistema Casa Barre.
3. **Analizar la viabilidad económica del modelo**, a través de proyecciones financieras que incluyan estimaciones de ingresos, costes, punto de equilibrio y rentabilidad en distintos escenarios.
4. **Determinar el potencial de escalabilidad del modelo**, evaluando factores como la estandarización de procesos, la dependencia de proveedores, la adaptabilidad a distintos espacios y la posibilidad de replicación en otros centros *boutique*.
5. **Validar la demanda potencial del servicio**, a través del análisis de datos primarios obtenidos mediante encuesta a clientas del centro, con el fin de estimar hábitos de consumo, disposición a pagar y frecuencia de uso.

1.3. Metodología

El presente trabajo adopta un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo con el objetivo de obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Este enfoque permite complementar la comprensión teórica del sector con evidencia empírica aplicada al caso concreto analizado.

El trabajo se plantea como un estudio de caso aplicado, centrado en el análisis del centro Casa Barre Potosí en Madrid. Este diseño permite profundizar en un contexto específico y evaluar la viabilidad del modelo propuesto en condiciones reales, facilitando la extracción de conclusiones con potencial aplicabilidad en entornos similares.

Para el desarrollo del trabajo se han utilizado las siguientes técnicas:

1. Revisión bibliográfica

Se ha llevado a cabo una revisión de literatura académica, informes sectoriales y fuentes secundarias con el objetivo de contextualizar el estudio en el marco del sector *wellness*, el café de especialidad y los modelos híbridos *fitness*–restauración. La búsqueda se realizó utilizando palabras clave como *wellness*, *boutique fitness*, café de especialidad y alimentación funcional. Se consultaron bases de datos como Google Scholar y fuentes institucionales como el Global Wellness Institute, McKinsey & Company, Deloitte y EuropeActive, así como medios de prensa económica española.

2. Análisis estratégico

Se han empleado herramientas clásicas de análisis estratégico, como el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de evaluar el entorno competitivo y las condiciones estructurales del mercado.

3. Encuesta cuantitativa

Se ha realizado una encuesta a una muestra de 105 clientas de Casa Barre Potosí, con el objetivo de obtener datos primarios sobre los hábitos de consumo post-entrenamiento, la disposición a pagar y la frecuencia potencial de uso. La muestra se ha obtenido mediante muestreo por conveniencia, dada la accesibilidad al colectivo analizado.

4 Benchmarking

Se ha llevado a cabo un análisis comparativo de modelos de negocio existentes, tanto en el mercado nacional como internacional, que integran restauración saludable y *fitness*, con el objetivo de identificar buenas prácticas y patrones replicables.

Los datos recogidos han sido analizados mediante:

- i. Análisis cualitativo, para interpretar tendencias del sector, posicionamiento estratégico y modelos comparables.
- ii. Análisis cuantitativo descriptivo, aplicado a los resultados de la encuesta, permitiendo estimar la demanda potencial y alimentar las proyecciones financieras del modelo.

El trabajo presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas en la interpretación de los resultados:

- i. La muestra de la encuesta se limita a un único centro, lo que reduce la capacidad de generalización a otros contextos.
- ii. Las proyecciones financieras se basan en estimaciones y supuestos que deberán ser validados con datos reales una vez implementado el modelo.
- iii. El análisis se centra en un estudio de caso específico, lo que puede limitar la extrapolación directa de los resultados a otros mercados o ubicaciones.

1.4. Estructura del trabajo

El trabajo se organiza en seis apartados.

En el primer apartado se encuentra la introducción, que contiene el origen y motivación de la idea, el análisis del contexto del sector y del mercado, los objetivos del trabajo, la metodología que se ha utilizado y la presente descripción de la estructura.

En el segundo apartado se desarrolla el marco teórico, en el que se encuentran las principales tendencias del mercado *wellness* y de la alimentación funcional, la evolución del modelo *boutique fitness*, el auge del café de especialidad en España y los proyectos que actualmente ya se encuentran en el mercado.

En el tercer apartado está el análisis estratégico de mercado, en el que se han empleado el modelo PESTEL, el análisis competitivo de Porter y el estudio de los conceptos y modelos existentes.

En el cuarto apartado se presenta el modelo de negocio de Gelzi, con la descripción de este, la propuesta de valor diferencial, el *Business Model Canvas*, el plan financiero con proyecciones de ingresos y costes en tres escenarios, la estrategia de entrada, escalabilidad y gestión de riesgos financieros.

El quinto apartado recoge los resultados de la encuesta realizada a las alumnas de Casa Barre Potosí (n=105), en la que se han analizado la demanda potencial, la disposición a pagar y los hábitos de consumo post-entrenamiento del segmento objetivo.

Para terminar, en el sexto y último apartado, se presentan las conclusiones del trabajo, respondiendo a objetivos planteados e indicando las implicaciones prácticas necesarias del modelo para Casa Barre Potosí, además de las limitaciones encontradas y posibles líneas de investigación futura.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Tendencias del mercado *wellness* y alimentación funcional

El sector *wellness* está ahora mismo experimentando una fase de cambio en la cual se están redefiniendo las tendencias de consumo. Informes de este último año, como el de McKinsey & Company (2025), *Wellness in 2030* y *The Future of Wellness Trends Survey 2025*, señalan cómo el bienestar ha pasado de ser algo secundario en las vidas de las personas a ser una prioridad en la que invierten dinero y tiempo.

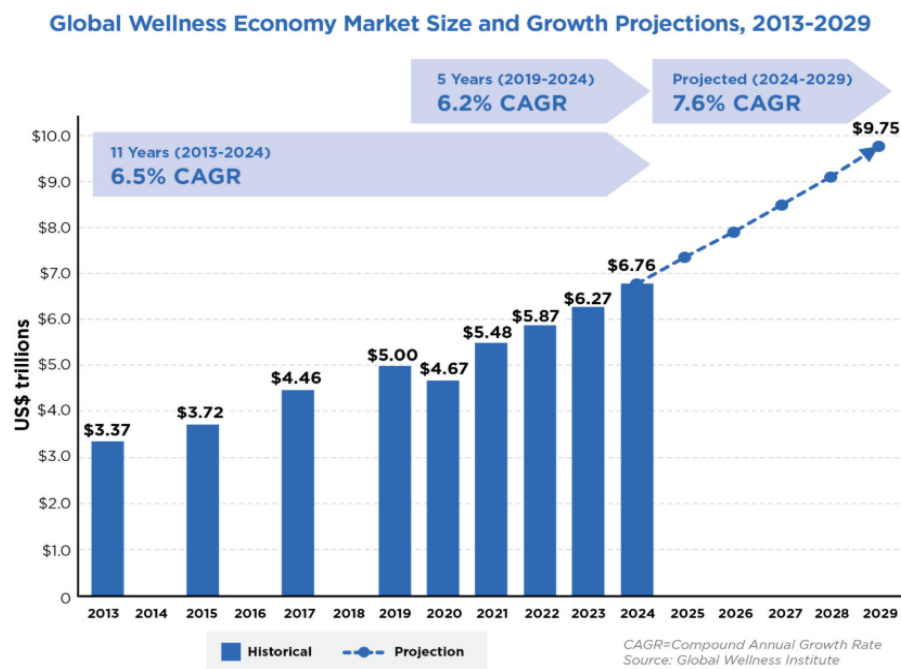


Figura 1. Crecimiento de la economía global del bienestar (2019–2028e). Fuente: Global Wellness Institute (2023)

El *wellness* ya no es únicamente hacer ejercicio físico, ahora también integra entrenar, con alimentación, descanso y salud mental dentro de un mismo conjunto de hábitos. La alimentación funcional toma un papel protagonista, el consumidor ya no busca llenarse o

controlarse, sino beneficiarse de la comida para obtener energía, mayor recuperación muscular, mejor salud digestiva y equilibrio mental (El País, 2025).

Asimismo, estudios que investigan acerca de las tendencias como *The wellness trends set to shape the market in 2025* y *9 Wellness Trends That Promise to Influence the Market in 2025*, destacan cómo el crecimiento futuro se apoya en la integración del bienestar en el día a día, la disposición del cliente a pagar por experiencias de calidad y coherentes con sus valores y la relación entre los centros de entrenamiento y la oferta de comida y bebida saludables.

Con estas dinámicas se puede observar que el mercado no está buscando separar sus servicios, sino que busca que estos puedan unirse en un mismo entorno. No se cree que esto sea una moda puntual, sino una reorganización de la estructura del consumo en ciudades, con el bienestar como centro.

2.1.1. Crecimiento del consumo saludable. Plant-based y high protein

El crecimiento del consumo de alimentos relacionados con la alimentación saludable está respaldado por datos oficiales como el *Informe del Consumo Alimentario en España 2023* del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2024). En él se muestra la evolución que han ido teniendo estos años productos relacionados con la salud, fresca y mejores valores nutricionales, además de la atención que están prestando los consumidores a las composiciones y calidad de aquello que están comiendo. Del mismo modo, el estudio de PwC (2025) enseña cómo el consumidor español quiere compatibilizar el comer saludable con la proximidad y sostenibilidad, mostrando cómo este está siendo más racional en sus decisiones de compra. Aun así, el precio sigue siendo algo relevante para el mismo, pero no es el único factor determinante en los casos en los que el producto es considerado como algo bueno para la persona.

Profundizando más en este contexto, en España el mercado *plant-based* generó una cantidad de 491 millones de euros, la cual está manteniendo un crecimiento sostenido (Good Food Institute Europe, 2024). Este dato confirma que las alternativas vegetales ya no solo forman parte de un pequeño grupo de personas, sino que se ha abierto un hueco como nuevo segmento

en el mercado. Por otra parte, la popularidad que han tenido los productos altos en proteína da respuesta a la asociación actual que se tiene entre proteína, rendimiento físico y energía (RTVE, 2025).

Todos estos datos demuestran cómo las categorías *healthy*, *plant-based* y *high protein* no son una moda pasajera, sino más bien una transformación considerada estable de los hábitos alimentarios de la población.

2.1.2. Funcionalidad pre y post-entrenamiento

Al margen del tipo de alimento, el mercado se encuentra en un momento en el que se está encontrando una fuerte segmentación del consumo según el momento y la finalidad. La alimentación ya no se estructura en comidas, sino que además se busca que, a través de ella, se cumplan objetivos. Ha crecido mucho el consumo de productos cuyos componentes aportan energía antes del ejercicio y favorecen la recuperación posterior, ya que se alinean con el auge del estilo de vida activo. La demanda de *snacks* funcionales o bebidas con proteína refleja la integración de entrenamiento y nutrición, mencionada anteriormente. Según PwC (2025), el consumidor ya no quiere únicamente comer sano, sino que aquello que coma le aporte beneficios, haciendo que la alimentación pase a ser parte del ciclo deportivo, ayudando en la preparación, ejecución y recuperación. De esta manera, la diferenciación entre pre y post-entrenamiento ya no es algo que solo tenga fines estratégicos y comerciales, sino una forma del consumidor de adaptarse y organizar su alimentación en coherencia con su actividad física.

2.2. Evolución del *boutique fitness* y servicios complementarios

Los modelos *fitness* masivos, los cuales ofrecían volumen y estandarización, se han ido dejando atrás y han ido siendo sustituidos por formatos más especializados, más centrados en la especialización disciplinar, grupos más pequeños e identidad de marca. Según la cadena Telecinco (2024), la mayor diferencia del modelo *boutique* es la búsqueda de personalizar la experiencia de su clientela y el sentido de comunidad. No quieren competir en precio, sino en

experiencia. The Boutique Tribe (2024) comentaba cómo el éxito de estos centros surgía no tanto por la disciplina que se ofrece sino por la construcción del sentimiento de pertenencia. La experiencia 360° que ofrecen estos espacios se refiere a que los alumnos no solo van a realizar una clase y luego se marchan, sino que se refiere a una experiencia completa en un entorno visualmente coherente y atractivo, con atención personalizada, comunidad activa y ritual post-entrenamiento

Vogue España (2024a) defendió la idea de que, gracias al *fitness boutique*, las personas se sienten mejor emocionalmente y encuentran un nuevo entorno donde socializar, ampliando su experiencia más allá del entrenamiento. Desde la perspectiva del marketing, esta ampliación de oportunidades es lo que hace que se esté dispuesto a pagar más y que la lealtad se vuelva más fuerte. La experiencia sigue después de la clase, extendiéndose tanto en tiempo como en espacio.

La integración de espacios F&B dentro de estos estudios no es más que una medida estratégica que tiene coherencia con la experiencia. En Vogue España (2024b) se identificó una tendencia que enseña que los espacios *boutique* de barre y pilates están comenzando a integrar cafeterías. En casos como el Pomona Club en Madrid se puede observar, cuando se pasa por delante del centro, el éxito que ha tenido la convergencia de entrenamiento y restauración saludable (El Economista, 2024). En estos casos la restauración no es un elemento de adorno, sino una parte de la estructura de la práctica.

2.3.Oportunidad del modelo *wellness* junto a un café de especialidad

La unión entre el *wellness* y el café de especialidad otorga un plus de premiumización. Cuando una persona piensa en un café de especialidad, lo asocia a calidad, trazabilidad y estética limpia y cuidada, entonces, al introducirlo en entornos deportivos, consigue que se refuerce el enfoque de coherencia y sofisticación.

El pensamiento de que el bienestar está asociado a categorías premium está a la orden del día. Este responde a la idea de que el autocuidado es interpretado como una inversión personal, lo que te proporciona una excusa para gastarte más dinero en ello. Bajo la perspectiva de la

segmentación premium, el valor se genera siendo coherente y utilizando una narrativa y experiencia completa. El consumidor no quiere solo proteína o café, sino ser parte de un estilo de vida.

Esta convergencia otorga, además, la oportunidad de llevar a cabo asociaciones con marcas de café que ya tienen presencia en el mercado, permitiendo acelerar la transferencia reputacional y la optimización operativa. El *co-branding* con estas marcas permite que el posicionamiento premium se haga más rápido y que las barreras iniciales se reduzcan. Teóricamente, si hablamos de estrategia, estas colaboraciones generan sinergias y fortalecen la percepción de calidad.

Desde un punto de vista más enfocado a la parte operativa, la digitalización es otro elemento estructural que complementa la experiencia *wellness*. Gracias a los sistemas digitales se pueden integrar un sistema de pedidos anticipados, programas de fidelización y el análisis de los datos de consumo, lo cual hace que la experiencia no se limite al espacio físico, sino que se prolongue al entorno digital. El *cross-selling* entre bonos de las clases de barre y consumo en la cafetería conecta ambas dimensiones en una misma lógica de valor, incrementando el *Customer Lifetime Value* y fortaleciendo la coherencia de todo el sistema. El objetivo no es vender más productos, sino crear una propuesta integrada.

2.4. Proyectos y estudios relacionados y relevantes

Para completar el análisis de mercado, es útil observar qué modelos existentes ya combinan restauración saludable con espacios deportivos. En el mercado actual destacan tres tipos de modelos a tomar como referencia. Las cafeterías de especialidad independientes suelen depender en gran medida del flujo urbano y de la rotación constante de clientes, lo que las hace económicamente vulnerables a estos factores, además de su ubicación y la presencia de competidores directos. Casa Barre, en cambio, ha evitado estas limitaciones. Las cafeterías que ofrecen productos *healthy* premium tienen el mismo público objetivo que Gelzi, pero no se benefician del momento del post-entrenamiento ni de una comunidad ya existente. En último lugar, los estudios *boutique* con servicios complementarios, son el modelo más similar al

propuesto, ya que también buscan incrementar la permanencia, el tique medio y el valor percibido, pero en el mercado español todavía son pocos los ejemplos de integración de cafetería con oferta específicamente enfocada al *wellness*.

Pomona Club es el ejemplo más claro de esta convergencia en Madrid. A nivel internacional, el modelo Gym-Bar Hybrid de Foolscape Studio en Australia y centros como Seed & Bloom en el Reino Unido demuestran cómo esta combinación está ya consolidada fuera de España.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

3.1. Análisis del entorno genérico

El modelo PESTEL permite determinar los factores que pueden influir en el desarrollo del proyecto de la cafetería en Casa Barre Potosí. Este análisis se centra exclusivamente en variables externas, ajenas al control de la empresa, que afectan al sector de la restauración saludable y al mercado *wellness* en España.

En primer lugar, atendiendo a los **factores políticos**, el proyecto se encuentra en un contexto que le favorece. El Ministerio de Sanidad promueve activamente hábitos de vida saludables y la Comunidad de Madrid impulsa programas e iniciativas para fomentar el bienestar y la vida saludable de los madrileños. Aunque el entorno sea favorable para el modelo, no puede ser considerado una ventaja competitiva, sino una ayuda que refuerza la legitimidad del mismo. Por otro lado, el marco regulatorio tiene un impacto directo sobre cualquier actividad de restauración. La normativa autonómica determina obligaciones rigurosas en lo que respecta a la higiene, manipulación de alimentos, trazabilidad y control de alérgenos. El incumplimiento de alguno de los puntos anteriores puede resultar en sanciones económicas y daño reputacional.

Los **factores económicos** pueden clasificarse en dos categorías: el incremento de los precios de los alimentos y las tendencias de consumo. El Banco de España (2025) confirma la presión inflacionaria en categorías alimentarias concretas, y El País (2021) señala que los productos saludables han experimentado incrementos de precio superiores a los de los alimentos ultraprocesados, lo que supone una presión estructural sobre los costes. Por otro lado, NielsenIQ (NIQ, 2025a) indica que la salud y el bienestar son uno de los principales motores del gasto en 2025, y PwC (2025) confirma que el precio no es el único factor determinante cuando el producto es percibido como beneficioso para la salud.

Atendiendo a los **factores socioculturales**, España ha experimentado un crecimiento relevante en la economía del bienestar, con un desarrollo notable en centros deportivos y estudios *boutique* de barre en las principales ciudades. Desde una perspectiva global, el bienestar se ha convertido en un pilar fundamental del comportamiento del consumidor (NIQ, 2025a). La preocupación por la calidad y origen de los alimentos se ha propagado de forma significativa (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024), generando una demanda creciente de espacios que combinen deporte, nutrición y experiencia.

En cuanto a los **factores tecnológicos**, la disponibilidad de soluciones accesibles, como los sistemas TPV (Terminales de Punto de Venta), equipos que permiten gestionar cobros, inventarios y procesos de venta de forma automatizada, integrados con programas de fidelización o con plataformas de pedidos anticipados, representa una oportunidad para mejorar tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente. Además, la recogida y el análisis de datos de consumo posibilitan optimizar la oferta en función de la demanda real.

Los **factores ecológicos** son un elemento muy relevante dentro del sector *wellness*. La adopción de materiales reciclables o reutilizables, además de reducir el desperdicio de alimentos mediante una gestión responsable de inventario, no solo ayuda al cumplimiento de la legislación, sino que además actúa como palanca de coherencia con los valores de la marca.

Por último, los **factores legales**. El marco legal es importante debido a la actividad de restauración de la cafetería. La normativa en la Comunidad de Madrid establece obligaciones estrictas en cuanto a licencias de actividad, registro sanitario, formación en manipulación de alimentos y normativa sobre alérgenos. Si uno de estos requisitos se incumpliese, podría derivar en sanciones económicas y en que la reputación pueda verse afectada. En la comunicación de los alimentos funcionales, se evitará utilizar afirmaciones de propiedades saludables que no figuren como autorizadas por la normativa europea.

<p>P - POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Entorno favorable. Marco regulatorio de restauración exigente: licencias, alérgenos, higiene. 	<p>E - ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Inflación en materias primas saludables. Consumidor dispuesto a gastar en bienestar. 	<p>S - SOCIOCULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento estructural del wellness. Mayor exigencia en calidad y origen de alimentos.
<p>T - TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitalización de pagos, fidelización y gestión operativa; accesible y de bajo coste. 	<p>E - ECOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor exigencia regulatoria en residuos y envases. Sostenibilidad como factor de marca. 	<p>L - LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Normativa estricta en restauración: licencias, registro sanitario, alérgenos, etiquetado funcional.

Figura 2. Resumen del Análisis PESTEL: Gelzi en Casa Barre Potosí. Fuente: elaboración propia.

3.2. Análisis del entorno competitivo

Con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se evalúa el entorno competitivo del sector en el que operaría Gelzi, la industria de restauración saludable premium con café de especialidad, integrada en el contexto de los estudios *boutique fitness* en España. Este análisis se centra en las condiciones estructurales del mercado, independientemente de las características específicas del modelo de negocio que se propone.

En primer lugar, se examina la rivalidad entre los **competidores existentes**, cuya intensidad puede clasificarse como alta. En España, el mercado de café de especialidad ha crecido notablemente en los últimos años, especialmente en grandes ciudades como Madrid (Modelos de Plan de Negocios, 2025). Madrid es la ciudad con más concentración y calidad de cafeterías de especialidad de toda España (ABC, 2025a), confirmando la competitividad que se está generando al encontrarse varios proyectos en el mismo entorno geográfico. El Independiente (2025) define este fenómeno como la “burbuja del café de especialidad”. El País (2025) señala

que estos establecimientos han logrado una expansión en diferentes ciudades de España al diferenciarse por la calidad, la experiencia y la cultura del producto, y La Vanguardia (2026) ha expuesto en un artículo que este fenómeno ya se está constituyendo más allá de las grandes capitales del país.

Por otro lado, la amenaza de **nuevos competidores**. En el sector de la restauración, las barreras de entrada en España son accesibles desde el punto de vista financiero (Modelos de Plan de Negocios, 2025). Pero en el segmento premium y *wellness*, el proceso es algo más complejo, ya que la marca tiene que saber diferenciarse no solo abriendo físicamente un local, sino sabiendo construir una identidad propia, una narrativa coherente y una comunidad fiel (El País, 2025). La amenaza de nuevos entrantes es, por ello, media.

El **poder de negociación de los proveedores** tiene una gran influencia en esta iniciativa, al basarse en ingredientes frescos y café de calidad, generando dependencia de proveedores con estándares de calidad concretos. Con el café de especialidad, aspectos como el origen o el proceso de tostado del grano pueden hacer que la sustitución del producto sea difícil, incrementando el poder de negociación. Sin embargo, la expansión del sector ha ampliado la oferta de tostadores y distribuidores en España (La Vanguardia, 2026), haciendo que la concentración disminuya y que la relación de poder se equilibre. Por tanto, el poder de negociación que tienen los proveedores es moderado, sobre todo, es algo que se puede gestionar si se diversifican las fuentes de suministro.

En lo relativo al **poder de negociación de los clientes**, en el mercado de restauración saludable en Madrid, el consumidor dispone de una oferta extensa de alternativas y los *switching costs* son bajos. Pero la sensibilidad al precio no es homogénea, el perfil de persona con consciencia saludable muestra una predisposición a invertir en productos alineados con el bienestar y el estilo de vida (Capital One Shopping Research, 2025). Además, diferentes estudios académicos muestran que cuanto más *engagement* con la marca, menos sensibilidad hay hacia la disminución de la propensión al cambio (Populix, 2025). En consecuencia, aunque el cliente

sea capaz de elegir, su poder de negociación es moderado, ya que puede verse afectado por la coherencia y calidad que mantenga el proyecto.

Por último, la **amenaza de productos sustitutivos** es elevada, ya que el consumidor puede preferir prepararse un café o *smoothie* en casa, acudir a otra cafetería de la zona, comprar en un supermercado o simplemente no consumir nada después de la clase. Ninguno de estos sustitutivos requiere un esfuerzo significativo ni supone un coste adicional relevante. La amenaza de sustitución es, por tanto, alta.



Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter: Gelzi en Casa Barre Potosí. Fuente: elaboración propia.

3.3.Oportunidades y retos del mercado

Partiendo de la evaluación anterior, se puede observar cuáles son las principales oportunidades y los retos que condicionarán el proyecto.

Empezando por las oportunidades, el entorno confirma que el proyecto surge en un momento de crecimiento del sector *wellness* y del café de especialidad en España. Con un consumidor urbano cada vez más dispuesto a pagar por experiencias coherentes con sus valores. El crecimiento que ha tenido el modelo de las *boutiques fitness* en Madrid, con más de 120 estudios de este tipo en la ciudad, muestra el amplio mercado sobre el que se puede escalar el concepto. La regulación actual favorece los modelos de restauración saludable y la tecnología disponible permite implementar sistemas de fidelización y gestión operativa de forma eficaz y a bajo coste.

Por otro lado, también encontramos retos que pueden afectar al modelo. La alta rivalidad en el sector, sumada a la elevada amenaza de sustitución, necesita una propuesta de valor que esté muy bien ejecutada. La volatilidad de los costes de materias primas puede afectar a los márgenes si no se gestiona con cuidado y precisión. La gestión operativa de un modelo híbrido añade ciertas preocupaciones en cuanto a la gestión de un inventario perecedero, la coordinación del estudio y el cumplimiento normativo. Como último punto, aun habiendo obtenido los datos de la demanda potencial, su conversión en consumo real y recurrente es una presunción que deberá validarse con datos del piloto.

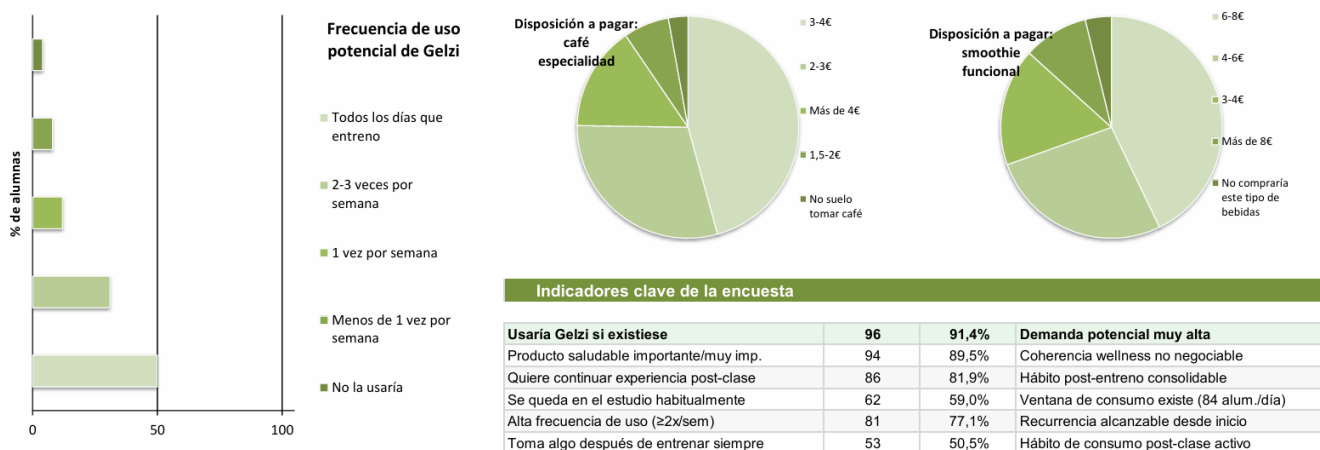


Figura 4. Resultados de la encuesta primaria (n=105 alumnas Casa Barre Potosi). Fuente: Elaboración propia.

4. MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de valor: visión y misión de Gelzi

Gelzi es una cafetería *wellness* premium integrada en el espacio de 25 m² que quedó libre en el local de Casa Barre Potosí al cerrar la cafetería que se encontraba allí anteriormente. Este proyecto no se concibe como un establecimiento de restauración independiente, sino como una extensión estratégica de estudio, presentándose como una propuesta que prolonga la experiencia *wellness* antes y después de las clases de barre, eliminando la fricción que experimentan las alumnas al tener que salir del estudio en el caso en el que les apetezca buscar algo para comer o beber. La idea surge de haber estado observando el *customer journey* dentro del centro de barre. Las alumnas, en su mayoría, una vez finaliza la clase, se marchan del local en búsqueda de un desayuno o *snack* en los alrededores. Este comportamiento, recogido en la encuesta (n=105), simboliza una ruptura de la experiencia, ya que el 78% consume algo después de entrenar, el 70% lo hace fuera del estudio y el 74% lo haría dentro si existiese la opción.

La misión del proyecto es ofrecer una experiencia que cubra en su totalidad las necesidades de la clientela, que trascienda las clases de barre, eliminando cualquier fricción anterior o posterior a esta, y facilitando que las clientas puedan mantener el estilo de vida saludable que llevan dentro del propio centro. Por otra parte, la visión se enfoca más hacia la posibilidad de que, en caso de éxito, el modelo sea replicable en otros centros *boutique*, convirtiendo Gelzi en una referencia en la integración de *fitness* especializado y nutrición personal. Los valores que sustentan el modelo se basan en la coherencia, la calidad, la comunidad y la optimización de la experiencia, garantizando que cada elemento del servicio refuerce el ecosistema Casa Barre.

La propuesta de valor de Gelzi se estructura en torno a un problema concreto, las alumnas de Casa Barre Potosí empiezan o terminan su clase con una necesidad de consumo real, pero no encuentran dentro del estudio una opción inmediata, saludable y coherente con su estilo de vida. Gelzi elimina esa fricción. Esta propuesta se apoya en tres ventajas competitivas estructurales. La primera es la ubicación integrada dentro del estudio, ya que el consumo ocurre en el mismo espacio donde la alumna entrena, sin tener que desplazarse o salir del entorno de

socialización. En segundo lugar, hay una coherencia con los valores de Casa Barre, compartiendo la estética, la narrativa de bienestar, el posicionamiento premium y la comunidad del centro. En el caso de que ocurriera un desajuste en alguno de ellos, la percepción de la marca se vería debilitada. La tercera y última es la recurrencia garantizada por la comunidad existente, porque al haber clientas que van al estudio entre dos y cuatro veces a la semana, en vez de tener que generar demanda, se monetiza una demanda que ya existe.

La oferta de productos en Gelzi está formada por cuatro categorías diseñadas coherentemente con el contexto deportivo de la *boutique*. El café de especialidad se considera el eje central por la capacidad que tiene este de elevar la percepción de calidad del conjunto gracias a aspectos como el origen, tostado y extracción. Aparte, esta bebida tiene función social, ya que sirve como pretexto para quedarse, charlar y consolidar el sentido de comunidad que ya distingue a Casa Barre de otros centros. Los *smoothies* se diseñan en función del momento del consumo, diferenciando entre el pre-entrenamiento, cuyo objetivo es proporcionar energía y activación, y el post-entrenamiento, orientado a la recuperación muscular y la hidratación, convirtiendo esta bebida en parte del ciclo de deporte y no en un complemento opcional. Los snacks, ideados según las tendencias actuales de alimentación funcional, como el alto contenido proteico, las opciones de origen vegetal e ingredientes naturales, entre otras, están pensados también para que sean funcionales y saciantes sin comprometer la coherencia *wellness* del proyecto. Los *tuppers* saludables para llevar son una comida pensada para la clienta que quiere seguir cuidándose a la hora de la comida, sin tener que prepararla en casa. La carta se planteará de manera reducida para facilitar la parte operativa y el análisis de qué categorías generan más margen de beneficios y cuáles se consumen recurrentemente.

4.1.Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio se construye empleando los elementos del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) más relevantes para el desarrollo del proyecto. A continuación, se desarrolla cada bloque, diferenciando en todo momento entre los datos validados por la encuesta realizada a las alumnas y las hipótesis del trabajo que deberán validarse con datos reales del piloto.

4.1.1. Segmentos de clientes

El segmento principal está formado por clientas habituales de Casa Barre, un perfil de mujer urbana de entre unos 25 y 45 años, afines al estilo de vida *wellness* y que acuden recurrentemente a las clases del centro (2-4 veces por semana), por lo que las convierte en el objetivo perfecto. En la encuesta realizada para este trabajo (n=105) se puede observar que el 78% consume algo después de entrenar, el 70% lo hace fuera del estudio y el 74% lo haría dentro si existiera la opción. El 90% considera importante o muy importante que los productos sean saludables, el 61% estaría dispuesto a pagar 3 euros o más por un café de especialidad y el 43% pagaría entre 6 y 8 euros por un *smoothie*. El 77% se definiría como consumidora frecuente de Gelzi si el servicio existiese.

Otros segmentos que podrían ser consumidores de la cafetería podrían ser teletrabajadores de la zona y vecinos que estén buscando opciones saludables en el entorno, aunque la estrategia en la fase del piloto está más enfocada en conseguir atraer al segmento principal antes de captar a otro tipo de clientela.

4.1.2. Canales

El principal canal del proyecto es el espacio físico dentro de Casa Barre Potosí, ya que, al estar integrada en el estudio, la cafetería *wellness* se convierte en el punto de contacto natural entre Gelzi y las alumnas antes y después de las clases, sin necesidad de desplazamiento.

Con respecto a los canales de comunicación, Gelzi se favorece de los canales que ya tiene Casa Barre, como el perfil de Instagram del estudio, la comunicación con sus alumnas mediante la aplicación de reservas, la comunicación visual dentro del espacio y el equipo de profesoras y personal del centro, que pueden actuar como embajadoras de este nuevo servicio. A medio plazo, se tendría en consideración la digitalización del servicio para poder realizar pedidos anticipados, integrados con la aplicación de reservas, para ampliar el canal de venta y reducir los tiempos de espera.

4.1.3. Relación con clientes

La relación con las clientas se construye sobre tres pilares fundamentales. El primero es la integración de Gelzi en el ritual de entrenamiento, comunicando el proyecto no como una cafetería, sino como parte de la experiencia de Casa Barre. Seguidamente, la fidelización a través de bonos de recurrencia, ya que al buscar una garantía de que el consumo sea habitual y no esporádico, Gelzi ofrece diferentes bonos que elevan el tique medio y ayudan a la creación del hábito de compra. Podrían encontrarse como ejemplo el bono desayuno (café + *snack*), el bono post-entreno (*smoothie* + *snack*) y el bono comida (tupper + bebida). El tercer pilar es la digitalización de la relación con la clienta, mediante el sistema de TVP integrado con un programa de fidelización, en el que se le permita registrar los patrones de consumo, identificar categorías de mayor rotación y comprender mejor el comportamiento de la demanda. Esta información hace más fácil la toma de decisiones a la hora de adaptar la oferta de productos a las preferencias reales de las usuarias.

4.1.4. Recursos clave

El recurso más valioso, y al mismo tiempo más difícil de replicar, es la comunidad tan consolidada que tiene Casa Barre Potosí. El centro cuenta con 150 alumnas diarias y una frecuencia de visita diaria de dos a cuatro veces por semana, ofreciendo un consumo real, recurrente y ya alineada con los valores del proyecto. Otro recurso clave es la marca y el posicionamiento premium de Casa Barre. Gelzi hereda credibilidad, la estética y la narrativa del estudio sin necesidad de crearlas desde cero. El tercero es el espacio físico de 25 m² ya acondicionado, que reduce en gran cantidad la inversión inicial. El cuarto es el equipamiento necesario, como una cafetera profesional, molinillo, *blender* profesional, nevera expositor y utillaje.

4.1.5. Actividades clave

Las actividades clave para un funcionamiento correcto del proceso pueden estructurarse en cuatro ejes. En primer lugar, la elaboración eficiente de productos, ya que la preparación del café, *smoothies* y *snacks* debe realizarse de forma rápida y consistente, sobre todo en el momento de alta demanda, como después de las clases (15-30 minutos después de cada sesión). A continuación, la gestión del inventario, dado que la oferta se basa en ingredientes frescos y funcionales, el control de stock y la relación con proveedores son de suma importancia para que se mantenga el margen bruto objetivo del 33-35%. En tercer lugar, la coordinación operativa con Casa Barre, en cuanto a los horarios, espacios y comunicación, para que todo esté lo mejor coordinado posible con la actividad del centro para que la cafetería sea percibida como una extensión y no como una interferencia. Para finalizar, la gestión de la relación con las clientas mediante el uso de programas de fidelización que permitan incrementar la frecuencia de compra y el *Customer Lifetime Value*.

4.1.6. Socios clave

Los socios clave para Gelzi se agrupan en cuatro categorías. La primera y más importante es Casa Barre, que aporta el espacio, la comunidad, el canal de comunicación y la marca. La segunda son los proveedores de café de especialidad, marcas con identidad propia que contribuyen al posicionamiento premium. La tercera son los proveedores de ingredientes funcionales que incluyan opciones altas en proteína, opciones *plant-based* y *snacks* premium. La cuarta son los *partners* tecnológicos, como TPV integrado con el programa de fidelización y, a medio plazo, plataformas de pedidos anticipados.

A medio plazo podría plantearse realizar acuerdos de *co-branding* con marcas de nutrición deportiva o alimentación funcional.

4.1.7. Estructura de costes e ingresos (MVP y escalabilidad)

La estructura económica del proyecto se ha planteado utilizando un enfoque de validación progresiva. El MVP se integra en el local de Casa Barre Potosí, mediante un modelo de colaboración a través de *revenue share* o acuerdos en especie a negociar con la firma, lo que significa que la contraprestación por el uso del espacio estará vinculada a los ingresos que se generen por Gelzi y no se considerará como coste fijo independiente del volumen de ventas. Este modelo de colaboración es habitual cuando se dan proyectos combinados dentro de negocios que ya existen y esto tiene un punto muy ventajoso en cuanto a la estructura, ya que, en los primeros meses de desarrollo del proyecto, cuando los beneficios aún no son lo suficientemente elevados, la carga por temas de pagos relacionados con el espacio es proporcionalmente menos, lo que reduce el riesgo financiero en la fase más crítica del piloto. Las siguientes estimaciones financieras no incluyen una cantidad concreta de *revenue share* debido a que este deberá acordarse con Casa Barre, pero sí reflejan la existencia del dato como coste variable a incorporar una vez se defina.

La estimación de inversión inicial a realizar asciende a 18.650 euros, una cifra reducida para una cafetería independiente gracias a que el local ya existe y no requiere de obras estructurales. El componente principal es el equipamiento de cafetería especializada, cuya calidad es muy importante para mantener el posicionamiento premium del proyecto. El resto de la inversión cubre diferentes obligaciones legales necesarias para poder operar (licencias, registro sanitario, seguro), los dos primeros meses de personal mientras el modelo alcanza velocidad de crucero, el *stock* inicial de producto y el *packaging* diseñado en coherencia con la identidad de marca, un fondo de maniobra en el caso en el que se necesite cubrir algún imprevisto al inicio.

Tabla 1: Inversión inicial Gelzi

Concepto	Importe (€)
Equipamiento	5.850 €
Permisos y legal (licencia, registro sanitario, seguro, gestoría)	2.680 €
Personal (2 meses incl. + Seguridad Social)	2.080 €
Producto y marca (stock inicial, <i>packaging</i> , señalética, TPV)	3.700 €
Fondo de maniobra y otros (fotografía, imprevistos, fianza)	2.990 €
Colchón de seguridad	1.350 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	18.650 €

Fuente: elaboración propia.

La financiación que se estima necesaria para cubrir la inversión inicial y disponer de un margen de seguridad asciende a 20.000 euros. De ese total, 6.000 euros son una aportación propia de las fundadoras y los 14.000 euros restantes se obtendrán a través de financiación externa. La colaboración con Casa Barre Potosí se construye a partir de un modelo de *revenue share* o acuerdo en especie, por lo que no necesita un desembolso inicial por el uso del espacio, aunque sí implicará una contraprestación variable sobre los ingresos que se generen, cuyo porcentaje tendrá que negociarse con el centro antes del lanzamiento.

Tabla 2: Fuentes de financiación

Fuente de financiación	Importe (€)
Aportación propia	6.000 €
Colaboración con Casa Barre Potosí (<i>revenue share</i> o acuerdo en especie)	A negociar
Financiación externa	14.000 €
TOTAL FINANCIACIÓN NECESARIA	20.000 €

Fuente: elaboración propia.

Los costes fijos del proyecto no son especialmente elevados. El personal a tiempo parcial es uno de los costes fijos más relevantes. En la fase piloto solo se contempla un único responsable, sin descartar la posibilidad de ampliación del equipo siempre que el volumen de clientes lo justifique. Asimismo, se tiene en cuenta la amortización del equipamiento debido a su uso, estimándose una vida útil de 10 años, al tratarse de un criterio prudente y habitual para este tipo de activos. El software de TPV, pedidos y fidelización se estima en unos 50 euros al mes, una cifra pequeña pero relevante en cuanto a la estrategia porque es la que permite que se registren los datos de consumo y se gestione el programa de fidelización que respalda el modelo de los bonos recurrentes.

Los principales costes variables son las materias primas y el *packaging* junto con otros consumibles. Las materias primas se estiman en un 32% de las ventas, mientras que el *packaging* y los consumibles suponen un 5%. Esto significa que ambos costes aumentan a medida que aumentan las ventas: si el negocio vende más, también gasta más, aunque al mismo tiempo mejora el margen generado. En conjunto, estas dos partidas representan el 37% de los ingresos, por lo que queda un margen bruto del 63% antes de descontar los costes fijos y el reparto de ingresos (*revenue share*). En el escenario base, con unos ingresos mensuales de 15.200 €, el coste de materias primas asciende a 4.860 € al mes y el de *packaging* y consumibles a 759 € al mes. Por otro lado, la partida de marketing es más alta al inicio del proyecto. En el primer mes se estiman 300 €, destinados al lanzamiento y a las primeras acciones de comunicación dentro del estudio. A partir del segundo mes, este gasto baja a 150 € mensuales, ya que la promoción principal se apoya en los canales propios de Casa Barre, sin generar un coste adicional relevante. De este modo, el gasto anual estimado en marketing es de 1.950 euros, cifra que recoge el mayor esfuerzo inicial y su posterior reducción.

Tabla 3: Estructura de costes fijos y variables

Estructura de costes	Mes 1 (€)	Mes 6 (€)	Año 1 total (€)
COSTES FIJOS			
Personal (responsable 20 h/semana)	1.000 €	1.000 €	12.000 €
Amortización equipamiento (vida útil 10 años)	155 €	155 €	1.865 €
Software TPV + pedidos + fidelización	50 €	50 €	600 €
Subtotal costes fijos	1.205 €	1.205 €	14.460 €
COSTES VARIABLES			
Materias primas: 32% s/ ventas	4.860 €	4.860 €	58.320 €
Packaging y consumibles (5% s/ ventas)	759 €	759 €	9.113 €
Marketing y comunicación (redes, muestras, eventos)	300 €	150 €	1.950 €
<i>Revenue share con Casa Barre (% a negociar s/ventas)</i>	A negociar	A negociar	A negociar
Subtotal costes variables (excl. revenue share)	5.919 €	5.769 €	69.378 €
COSTES TOTALES (excl. revenue share)	7.124 €	6.974 €	83.838 €

Fuente: elaboración propia.

Una vez detallada la estructura de costes y la inversión inicial, en este apartado se analizarán los ingresos que obtendrá Gelzi al ponerse el modelo en funcionamiento. Gelzi obtendrá ingresos solamente de la venta de producto en el espacio de cafetería dentro de Casa Barre, ya que, de momento, en esta fase, no se plantea aplicar un modelo de suscripción ni ingresos por campañas de publicidad, ya que el volumen inicial no lo justifica.

El modelo de Gelzi no busca atraer a público externo como su principal consumidor, sino monetizar la comunidad ya existente en el local de Potosí. Esta lógica cambia completamente la ecuación de riesgo respecto a una cafetería independiente, no parte de cero en captación, sino de una base de 150 alumnas diarias con hábito de visita consolidado y perfectamente alineadas con la propuesta de valor.

Para construir las proyecciones se han definido tres escenarios que recogen la variabilidad natural de la afluencia a lo largo de la semana: en días de menos actividad se estiman unas 100 alumnas, la media es de 150 y en los días de mayor ocupación, 180. La tasa de conversión, el porcentaje de alumnas que compran algo en Gelzi, varía entre el 35% en el escenario pesimista y el 65% en el optimista, con un 45% en el escenario base. Esta tasa del 45% se fundamenta en los datos de la encuesta primaria: el 74% de las encuestadas afirmó que consumiría dentro del estudio si existiera la opción, y se aplica un descuento conservador respecto a ese dato para reflejar que la intención de compra declarada en una encuesta no siempre se traduce en comportamiento real.

El tique medio estimado en el escenario base es de 9 euros, resultado de la combinación de las cuatro líneas de producto: café de especialidad (4 €), *smoothies* funcionales (5,50 €), *snacks* premium (3 €) y *tuppers* saludables (9 €), y del efecto de los bonos de recurrencia, que elevan el promedio por encima del precio unitario del producto más comprado. La incorporación de los *tuppers* saludables como cuarta línea y el uso de los bonos son precisamente los dos factores que permiten elevar el tique medio de los 5 euros que habría resultado de un modelo sin comida preparada ni incentivos de combinación hasta los 9 euros del escenario base.

Tabla 4: Proyección de ingresos (año 1)

Concepto	Escenario pesimista	Escenario base	Escenario optimista
Alumnas/día (días laborables, lun-sáb)	100	150	180
Tasa de conversión a clienta Gelzi	35%	50%	65%
Clientas/día (resultado)	35	68	117
Tique medio por clienta (€)	6 €	9 €	10 €
Días operativos/año	300	300	300
INGRESOS ESTIMADOS			
Ingresos mensuales estimados (€)	5.250 €	15.188 €	29.250 €
Ingresos anuales (€)	63.000 €	182.250 €	351.000 €

Fuente: elaboración propia.

La distribución de ventas por categoría se estima en un 50% para café y bebidas calientes, un 30% para *smoothies* y bebidas funcionales, y un 20% para *snacks* y comidas, incluyendo los *tuppers*. Esta distribución se fundamenta en los datos de disposición a pagar recogidos en la encuesta: el 61% pagaría 3 euros o más por un café de especialidad y el 43% entre 6 y 8 euros por un *smoothie*, lo que confirma el peso del café como categoría principal y del *smoothie* como segunda línea relevante. Los costes variables totales equivalen al 37% de los ingresos. El margen bruto resultante es de 114.817 euros, del que se deducen los costes fijos operativos anuales y el presupuesto de marketing, obteniendo un EBIT de 98.407 euros antes de descontar el *revenue share*. Este resultado se explica por la ausencia del coste de alquiler de mercado, que en Madrid supondría entre 24.000 y 48.000 euros anuales y que en la mayoría de las cafeterías independientes es el factor que hace negativo el primer ejercicio. Una vez acordado el porcentaje de *revenue share* con Casa Barre, el resultado real será menor, pero el modelo mantiene un colchón amplio para seguir siendo rentable incluso con un porcentaje de *revenue share* significativo. A ello hay que añadir partidas no incluidas en estas estimaciones, como

gastos de gestoría, seguros o imprevistos, que sumarían entre 3.000 y 5.000 euros anuales adicionales.

Tabla 5: Cuenta de P&G (año 1, escenario base)

Cuenta de P&G — Año 1 (Escenario base)	Importe (€)
(+) Ingresos de explotación	182.250 €
Ventas café y bebidas calientes (50%)	91.125 €
Ventas <i>smoothies</i> y bebidas funcionales (30%)	54.675 €
Ventas <i>snacks</i> y comidas incl. <i>tuppers</i> (20%)	36.450 €
(-) Costes variables (materia prima 32% + <i>packaging</i> 5%)	67.433 €
MARGEN BRUTO	114.817 €
(-) Costes fijos operativos (personal + amortiz. + software)	14.460 €
(-) Marketing y comunicación	1.950 €
(-) <i>Revenue share</i> con Casa Barre	A negociar
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT) (sin <i>revenue share</i>)	98.407 €

Fuente: elaboración propia.

Gracias al análisis de equilibrio podemos identificar el nivel mínimo de actividad con el que los costes de Gelzi se pueden cubrir sin tener pérdidas. Con unos costes fijos de 1.205 euros al mes y un margen de contribución unitario de 5,67 euros por consumición, Gelzi necesita vender un mínimo de 213 consumiciones al mes para cubrir sus costes fijos. Con 25 días operativos al mes, eso equivale a aproximadamente 9 consumiciones al día, lo que representa tan solo el 6% de las 150 alumnas que pasan por el local. Dicho de otra manera: Gelzi cubre sus costes fijos con que 9 de cada 150 alumnas compren algo. En términos de facturación, el umbral mínimo mensual es de 1.913 euros al mes, muy por debajo de los 15.188 euros proyectados en el escenario base. Estos umbrales no incluyen el *revenue share* con Casa Barre,

porque, una vez acordado ese porcentaje, el punto de equilibrio aumentará proporcionalmente, pero el modelo dispone de suficiente margen para absorberlo sin comprometer la viabilidad.

Aun así, se debe tener en cuenta que el modelo de Gelzi depende de aspectos como la tasa de conversión o el tique medio. Si se redujese uno de los dos, el margen podría verse afectado, lo que recalca la importancia de tener una propuesta de valor clara y coherente con el posicionamiento del proyecto.

Tabla 6: Análisis del punto de equilibrio (Break-even)

Concepto	Valor
Costes fijos mensuales totales	1.205 €/mes
Tique medio por clienta (escenario base)	9,00 €
Tasa COGS (materias primas + <i>packaging</i>)	37%
Margen de contribución unitario	5,67 €
Clientas/mes necesarias para cubrir costes fijos	213
Clientas/día necesarias (25 días operativos/mes)	9
Ventas mínimas mensuales (punto de equilibrio)	1.913 €/mes
Conversión necesaria (sobre 150 alumnas/día escenario base)	6%
<i>Break-even</i> en escenario optimista (180 alumnas, 65% conv.)	7.124 €/mes
Nota sobre <i>revenue share</i>	Pendiente

Fuente: elaboración propia.

4.2. Dimensionamiento del mercado

El proyecto parte de una oportunidad concreta y acotada en Casa Barre Potosí, pero su lógica de negocio tiene una expectativa de crecimiento y escalada desde el inicio. Para entender el tamaño real de dicha oportunidad, es oportuno realizar un análisis del mercado en tres capas de profundidad progresiva.

El objetivo concreto para el primer año es el piloto en Casa Barre Potosí, con una facturación esperada de 182.250 euros anuales. Este cálculo no proviene de estimaciones del sector ni de datos agregados del mercado, sino de los datos reales del centro sumado a las hipótesis de comportamiento obtenidas de la encuesta de 105 alumnas. La forma en la que se construye este número, desde el cliente concreto hacia arriba y no desde el mercado en su totalidad hacia abajo, aporta solidez y credibilidad como estimación inicial.

La segunda capa es más relevante desde el punto de vista estratégico a corto y medio plazo, que consiste en la red completa de Centros Casa Barre, que cuenta actualmente con 4 locales en Madrid. Si el modelo funciona en Potosí y se replica en el resto de la red, la facturación potencial consolidada se situaría en torno a los 700.000 euros anuales, asumiendo una operativa similar en cada centro.

La capa más amplia es el conjunto de estudio *boutique fitness* en Madrid y el público wellness asociado. En este mercado se estima que la facturación potencial de servicios de restauración saludable en ese ecosistema puede situarse en torno a los 8,4 millones de euros. Esta cifra refleja el universo total al que un concepto como Gelzi podría dirigirse si se expandiera a todos los centros compatibles de la ciudad y sirve como referencia para entender el tamaño de la tendencia que hay detrás del proyecto.

5. ESTRATEGIA DE ENTRADA Y ESCALABILIDAD

En este punto se traslada el análisis estratégico realizado a lo largo del plan de negocio a un plano operativo y de implementación. No se va a volver a tratar de nuevo la oportunidad que hay en el mercado, sino que se va a definir la manera en la que se va a montar el modelo de manera realista, la validación de la viabilidad y los criterios sobre los que podría crecer y escalar dicho proyecto sin que la coherencia y la rentabilidad se vean afectadas. Se pueden definir cuatro etapas para implementar la cafetería que permiten una implementación progresiva y más controlada, pasando desde una prueba inicial hasta un despliegue a mayor escala, siempre garantizando que se mantenga la calidad, experiencia e identidad del concepto.

Actualmente, el proyecto reúne varias condiciones favorables para su implantación. Primeramente, el estudio de Casa Barre Potosí tiene disponible un espacio que ya se encuentra acondicionado y disponible, sin necesidad de tener que invertir en reformas para el mismo o trámites relacionados con la apertura de una cafetería independiente. Esto reduce el riesgo financiero y hace que la entrada al mercado sea más accesible y viable. Además, con la encuesta realizada a las alumnas del estudio se ha validado la demanda, ya que los resultados muestran que existe un interés real hacia un servicio complementario de comida y bebida saludable. Estos dos factores proporcionan una base sólida y de menor riesgo para la puesta en marcha de Gelzi.

La primera fase (primeros 90 días) consiste en un pop-up piloto de una semana aproximadamente, con la finalidad de observar el desempeño operativo del proyecto en un entorno real sin asumir todavía la estructura que supone un negocio permanente. Esta fase podría considerarse de experimentación, en la que se ponen a prueba la oferta de productos y los procesos operativos, para poder realizar ajustes antes de que se establezcan operaciones continuas. Durante esta semana se medirán factores como la aceptación del MVP, los tiempos de preparación y eficiencia operativa, los flujos de clientas antes y después de las clases, los primeros datos de conversión interna y tique medio, y la capacidad del equipo para integrar el servicio de cafetería dentro de las rutinas que ya tiene establecidas el estudio. Esta fase piloto tiene un enfoque estratégico porque permite detectar errores, optimizar las propuestas de alimentos y procesos y entender mejor los patrones de consumo sin comprometer los recursos

de manera anticipada. Es una oportunidad de aprendizaje, con poco riesgo y en la que se recoge mucha información relevante.

Tras el piloto, el proyecto entra en una fase de validación durante los primeros seis meses en los que Gelzi empiece a operar. Esta etapa es esencial para determinar si el modelo es sostenible y puede instaurarse en el espacio actual, así como para valorar replicaciones a futuro. La evaluación se estructura alrededor de cuatro indicadores que son claves para medir el rendimiento: la tasa de conversión interna, que proporciona el número de alumnas que realizan una compra antes o después de la clase, el tique medio por clienta, en el que se refleja la cantidad promedio que se gasta la usuaria por visita, la frecuencia de compra mensual, con la recurrencia de visitas de las clientas habituales, y el margen por categoría de productos, mostrando un análisis económico con el que se determina la rentabilidad diferenciada. El papel que tiene el MVP es esencial en estos primeros meses, ya que permite mantener un enfoque reducido y analítico con el que se pueda garantizar la viabilidad posterior.

Una vez validado el modelo en Casa Barre Potosí, el proyecto podría establecerse de forma permanente dentro del espacio vacío del estudio. La expansión hacia los otros centros de Casa Barre se plantea de manera progresiva a la vez que condicionada por factores como la disposición de un volumen de alumnas que garantice la recurrencia y el flujo constante, tener un espacio en el que se pueda replicar el modelo sin deteriorar la experiencia, asegurar la estandarización de procesos y que estos no interfieran en el funcionamiento del estudio, y evaluar la compatibilidad de cultura y posicionamiento entre el concepto de Gelzi y el funcionamiento propio de cada estudio. En esta fase, mantener la coherencia estratégica con el diseño, valores, narrativa, comunicación y coordinación con los equipos de Casa Barre es imprescindible para que Gelzi se perciba como una extensión natural del negocio y no como un elemento añadido. Al mantener la cohesión se refuerza el posicionamiento del estudio y se logra una experiencia de marca más consistente.

Una vez el modelo está consolidado, validado y replicado dentro de los centros de Casa Barre, se abre la posibilidad de expansión hacia otros estudios *boutique* con características similares. En Madrid cada vez hay más espacios *boutique* para entrenar, lo que convierte la replicación del modelo en una oportunidad realista y con potencial. Para que esta expansión pueda realizarse, es importante que todos los procesos operativos que se realizan en Gelzi estén

documentados en manuales de forma clara, transferible y alineados con la identidad del concepto. Solo cuando el modelo sea estable, rentable y estandarizable, podrá plantearse una ampliación mayor, explorando posibilidades como la franquicia. La escalabilidad no es únicamente conseguir replicar el espacio, sino que implica aspectos como mantener la calidad de productos y servicios en cada nueva implantación, los mismos márgenes operativos y la misma propuesta de valor. Por tanto, seguir un proceso gradual y basado en datos evita expandirse de forma precipitada y protege la coherencia y la rentabilidad del modelo.

5.1.Riesgos

En este punto, el análisis de los riesgos está más focalizado en los factores externos de ejecución que en los más internos ya estudiados. Un riesgo con mucho peso es la complejidad a la hora de operar que proviene de la combinación de restauración y deporte. El no saber gestionar de manera eficiente el inventario o no saber cómo ordenar al personal podría afectar los márgenes muy rápido. Otro riesgo importante es la sobreestimación de la demanda interna, porque, aunque haya una comunidad fuerte, el que esta consuma recurrentemente no está garantizado. Gracias al piloto se podrá detectar este desajuste en el caso en el que suceda. También hay riesgo de la generación de conflictos en el tema empresarial. Si la cafetería absorbe demasiados recursos o genera conflictos organizativos, el negocio podría verse afectado muy negativamente. Por último, el depender de ciertos proveedores de categoría premium requiere que haya una planificación hecha al milímetro para evitar vulnerabilidad si se den cambios en las condiciones de suministro.

Además, el modelo tiene algunas limitaciones. En primer lugar, la dependencia de este en la comunidad de Casa Barre. Además, el crecimiento actual del sector wellness puede desencadenar una saturación del mercado o una pérdida de diferenciación si el concepto comenzase a replicarse sin mantener el posicionamiento. También hay que tener en cuenta que parte del atractivo de Gelzi es la tendencia actual del barre y llevar un estilo de vida saludable, lo que obliga a analizar si se trata simplemente de una moda o de un cambio real en los hábitos de consumo.

6. CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha tenido como finalidad analizar la viabilidad de integrar Gelzi, una cafetería wellness premium, dentro del local de Casa Barre Potosí, un estudio *boutique* de barre en Madrid. A lo largo de la extensión del trabajo y de todos sus apartados se ha estudiado el contexto de mercado, se ha construido un modelo de negocio y se han obtenido datos primarios que han permitido justificar las conclusiones con evidencias experimentales.

En primer lugar, el análisis del entorno corrobora que el proyecto surge en un momento prometedor para el sector. La economía del bienestar global se sitúa hoy en día en 5,6 billones de dólares (Global Wellness Institute, 2023) y el mercado español manifiesta comportamientos similares, con un crecimiento sostenido en salud, bienestar y alimentación funcional. Al mismo tiempo, el café de especialidad está teniendo gran presencia en ciudades de España, con Madrid como referente nacional (ABC,2025). La afinidad entre ambas tendencias no es casualidad, ya que ambas responden a un mismo consumidor urbano, informado y con poder adquisitivo medio-alto, dispuesto a pagar por experiencias coherentes con sus valores.

En segundo lugar, el análisis estratégico del entorno genérico y competitivo demuestra que el modelo tiene ventajas competitivas estructurales. La implementación del proyecto en un espacio que ya existe y con una comunidad consolidada disminuye las barreras de entrada, el riesgo de demanda y la dependencia de tráfico externo, que son las tres principales debilidades de una cafetería independiente. La rivalidad en el sector es elevada, pero las características que posee el modelo lo protegen de la competencia directa por precio.

En tercer lugar, la encuesta realizada a 105 alumnas de Casa Barre Potosí ha aportado datos cuantitativos necesarios para validar la viabilidad comercial del proyecto. El 78% consume algo después de entrenar, el 70% lo hace fuera del estudio y el 74% lo haría dentro si existiera la opción. Los datos de disposición a pagar respaldan un tique medio estimado de 9 euros con el sistema de bonos de recurrencia.

En cuarto lugar, el plan financiero demuestra que el modelo es viable con una inversión inicial reducida, unos 18.650 euros, gracias a que el local ya existe y no requiere de una obra o contrato de arrendamiento. El punto de equilibrio mensual se sitúa en torno a 1.913 euros, equivalente

a tan solo 9 consumiciones diarias, un umbral muy conservador frente a las 68 consumiciones estimadas en el escenario base. La cuenta de resultados proyectada muestra un EBIT positivo en el escenario base antes del *revenue share*, con ingresos anuales estimados de 182.250 euros. Estas proyecciones son hipótesis de trabajo que deberán ajustarse cuando se disponga de datos operativos reales.

Continuando con el objetivo de escalabilidad, el análisis demuestra que el modelo es replicable en otros centros de Casa Barre o en estudios *boutique* que tengan características parecidas, siempre que durante todo el proceso se mantenga la coherencia premium y la integración de la experiencia con la marca principal. La estandarización de procesos, el control de costes y la adaptabilidad a diferentes tamaños de espacio son condiciones necesarias para una expansión eficaz y ordenada.

Como principal limitación del trabajo, las proyecciones financieras se basan en estimaciones propias y datos de encuesta, y deberían ajustarse cuando se disponga de datos operativos reales del centro, número exacto de alumnas activas, coste de personal y presupuestos definitivos de material y equipamiento. Aun así, la encuesta se ha realizado solamente sobre la base de clientas de Casa Barre Potosí, lo que dificulta la generalización de ellos resultados a otros centros.

En conclusión, Gelzi representa una oportunidad de negocio realista y coherente, bien fundamentada, con bajo riesgo inicial, que responde a una demanda real y documentada dentro de una comunidad que ya existe. El proyecto no solo tiene sentido financiero, sino que además refuerza el posicionamiento de Casa Barre como marca de *lifestyle*, incrementa el valor percibido por la alumna y abre una vía de crecimiento escalable que puede consolidarse más allá del piloto inicial de Potosí.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2025a, febrero 17). *Madrid es la ciudad con las mejores cafeterías de especialidad de España*. <https://www.abc.es/gastronomia/madrid-ciudad-mejores-cafeterias-especialidad-espana-20250217113421-nt.html>

ABC. (2025b, septiembre 12). *Los gimnasios en Madrid donde entrenar y hacer amigos*. <https://www.abc.es/bienestar/fitness/entrenamiento-ejercicios/gimnasios-madrid-entrenar-estar-forma-amigos-20250912101546-nt.html>

Bain & Company. (2023). *Luxury in transition*. <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition/>

Capital One Shopping Research. (2025). *Health conscious consumer statistics (2025): Latest trends*. <https://capitaloneshopping.com/research/health-conscious-consumer-statistics/>

Deloitte. (2022). *European health & fitness market report 2022*. EuropeActive. <https://www.europeactive.eu/european-health-fitness-market-report-2022>

El Diario NY. (2025, enero 22). *Comida funcional y alimentación sustentable: tendencias culinarias del 2025*. <https://eldiariony.com/2025/01/22/comida-funcional-y-alimentacion-sustentable-tendencias-culinarias-del-2025/>

El Economista. (2024). *Pomona Club: un gimnasio boutique con cafetería healthy llega a Madrid*. <https://www.eleconomista.es/informalia/estilo-de-vida/noticias/12978994/09/24/pomona-club-un-gimnasio-boutique-con-cafeteria-healthy-llega-a-madrid.html>

El Independiente. (2025, septiembre 13). *La burbuja del café de especialidad: “Parece que hay más café que gente que toma café”*. <https://www.elindependiente.com/tendencias/2025/09/13/la-burbuja-del-cafe-de-especialidad-parece-que-hay-mas-cafe-que-gente-que-toma-cafe/>

El País. (2021, octubre 15). *Nuevos hábitos de alimentación, un mejor futuro para la salud*. <https://elpais.com/sociedad/2021-10-15/nuevos-habitos-de-alimentacion-un-mejor-futuro-para-la-salud.html>

El País. (2025, noviembre 15). *A los evangelistas del café de especialidad les salen las cuentas: por qué estos locales han conquistado las ciudades españolas.* <https://elpais.com/economia/negocios/2025-11-15/a-los-evangelistas-del-cafe-de-especialidad-les-salen-las-cuentas-por-que-estos-locales-han-conquistado-las-ciudades-espanolas.html>

EuropeActive & Deloitte. (2024). *European health & fitness market report 2024.* EuropeActive. <https://www.europeactive.eu/european-health-fitness-market-report-2024>

Global Wellness Institute. (2023). *Global wellness economy monitor 2023.* <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2023-global-wellness-economy-monitor/>

Global Wellness Institute. (2024). *Global wellness economy monitor 2024.* <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>

Good Food Institute Europe. (2024). *El mercado plant-based de España alcanza los 491 millones de euros mientras el crecimiento continúa.* <https://gfieurope.org/es/blog/el-mercado-plant-based-de-espana-alcanza-los-491-millones-de-euros-mientras-el-crecimiento-continua-aunque-el-precio-sigue-siendo-una-barrera-clave-en-algunas-categorias/>

La Razón. (2024, diciembre 25). *2,92% más consumo de alimentos saludables.* https://www.larazon.es/sociedad/292-mas-consumo-alimentos-saludables_20241225676b9170bc785b00016a0c51.html

La Vanguardia. (2024, septiembre 15). *El negocio de comer saludable.* <https://www.lavanguardia.com/economia/20240915/9939696/negocio-comer-saludable.html>

La Vanguardia. (2026, febrero 16). *El café de especialidad gana terreno en España y se consolida más allá de las grandes capitales.* <https://www.lavanguardia.com/comer/aldia/20260216/11467417/cafe-especialidad-gana-terreno-espana-consolida-mas-grandes-capitales.html>

La Voz de Madrid. (2025). *Los gimnasios de diseño exclusivos que están triunfando en Madrid.* <https://lavozdemadrid.es/madrid/los-gimnasios-de-diseno-exclusivos-que-estan-triunfando-en-madrid/>

Madrid Secreto. (2024). *Sitios inesperados para tomar café en Madrid*. <https://madridsecreto.co/sitios-inesperados-cafe-madrid/>

McKinsey & Company. (2024a). *Wellness in 2030*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/wellness-in-2030>

McKinsey & Company. (2024b). *The wellness trends set to shape the market in 2025*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-wellness-trends-set-to-shape-the-market-in-2025>

McKinsey & Company. (2025). *The future of wellness trends survey 2025*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-future-of-wellness-trends-survey-2025>

Miller, J. W. (2005). *Wellness: The history and development of a concept*. In K. Illing & N. Meder (Eds.), *Spektrum Freizeit*, 27(1), 84–106. https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00035181/Spektrum2005_1.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Informe del consumo alimentario en España 2023*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/alimentacion/temas/consumo-y-tendencias-en-alimentacion/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/consumo-2023/informe_2023_baja.pdf

Modelos de Plan de Negocios. (2025). *Análisis y tendencias del café de especialidad en España*. <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-tendencias-cafe-especialidad-espana>

National Wellness Institute. (s.f.). *Definition of wellness*. National Wellness Institute.

https://members.nationalwellness.org/general/custom.asp?page=Six_Dimensions

NIQ. (2025). *Health & wellness consumer trends 2025*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Populix. (2025). *The power of strong community in sports brands*. <https://info.populix.co/articles/the-power-of-strong-community-in-sports-brands/>

PwC. (2025). *Los consumidores buscan compatibilidad entre alimentación saludable, cercana y sostenible*. <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2025/consumidores-compatibilidad-alimentacion-saludable-cercana-sostenible.html>

RTVE. (2025, septiembre 22). *¿Por qué se ha puesto de moda consumir alimentos altos en proteína?* <https://www.rtve.es/television/20250922/por-se-puesto-moda-consumir-alimentos-altos-proteina/16738594.shtml>

Springer Nature. (2025). *Exploring the relationship between customer engagement and price sensitivity*. En *Advances in marketing and consumer behaviour*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-77566-6_60

Statista. (2024). *Health & wellness market in Spain*. <https://www.statista.com/topics/8283/health-in-spain/>

Telecinco. (2024, diciembre 9). *Diferencias entre gimnasio premium y boutique*. https://www.telecinco.es/noticias/salud/20241209/diferencias-gimnasio-premium-boutique-be5m_18_014116245.html

The Boutique Tribe. (2024). *Estudios boutique en auge*. <https://theboutiquetribe.com/estudios-boutique-en-auge/>

The Monopolitan. (2020). *Run run run*. <https://themonopolitan.com/2020/06/run-run-run>

Vogue España. (2024a). *Fitness boutique y salud mental*. <https://www.vogue.es/articulos/fitness-boutique-entrenamientos-salud-mental>

Vogue España. (2024b). *Cafeterías, pilates y wellness en Madrid*. <https://www.vogue.es/articulos/cafeterias-pilates-wellness-madrid>

Vogue España. (2024c). *Casa Barré: el ejercicio que ha revolucionado a las españolas*.
<https://www.vogue.es/belleza/articulos/casa-barre-ejercicio-espanolas-tonificar-abdomen-piernas-gluteos>

20 Minutos. (2023). *La cafetería dentro de un gimnasio en el centro de Madrid*.
<https://www.20minutos.es/gastronomia/restaurantes/cafeteria-gimnasio-centro-madrid-5209853/>