



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

**B3B Woman Studio**

Un plan de marketing y comunicación

Estudiante: **Emma Risueño Slevin**

Director: Prof. Manuel Romero González-Llanos

Madrid, mayo 2024

## **Trabajo Fin de Grado – Grado en Comunicación Internacional**

### **Tema**

“B3B Woman Studio: un plan de marketing y comunicación.”

### **Resumen**

El fin de este proyecto es la creación de un plan de marketing y comunicación para B3B Woman Studio, un gimnasio exclusivo para mujeres en Madrid que ha desarrollado un método de alta intensidad único y propio combinando en 45 minutos tres disciplinas: bicicleta, boxeo y ballet. Arrancó hace 9 años de la mano de Juan Garaizar Arbeo siendo pioneros en la capital con el modelo boutique y ofreciendo un método único en el mundo. Desde entonces, han creado una comunidad de mujeres activas que disfrutan del ejercicio y se benefician de la energía y vitalidad que este aporta a sus vidas. Su objetivo es seguir creciendo, abrir nuevos estudios y crear una comunidad más amplia y comprometida. Por ello, el propósito principal de este trabajo es desarrollar un plan de marketing y comunicación que apoye a B3B en el logro de sus metas de expansión y en la consolidación de su presencia en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

*Palabras clave:* fitness, boutique, mujeres, ejercicio, comunidad

### **Abstract**

The purpose of this project is the creation of a marketing and communications plan for B3B Woman Studio, an exclusive gym for women in Madrid that has developed a unique high intensity method combining three disciplines in 45 minutes: Bike, Box and Ballet. It was founded 9 years ago by Juan Garaizar Arbeo being pioneers in the capital with the boutique model and offering an exclusive method. Since then, they have created a community of active women who enjoy exercise and benefit from the energy and vitality it brings to their lives. Their goal is to continue to continue growing, open new studios, and create a broader and more engaged community. Therefore, the main purpose of this thesis is to develop a marketing and communication plan that supports B3B in achieving its expansion goals and solidifying its presence in the market, both nationally and internationally.

*Key words:* fitness, boutique, women, exercise, community

## Índice

<b>PARTE I: MARCO TEÓRICO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	4
<b>1. Idea, Finalidad y Motivos</b> .....	4
<b>2. Estado de la Cuestión y Marco Teórico</b> .....	7
2.1. Gestión empresarial y Planificación estratégica .....	7
2.2. El sector del fitness .....	11
2.3. Redes sociales .....	12
2.4. Los influencers .....	14
<b>3. Objetivos y Preguntas de Investigación</b> .....	16
<b>4. Metodología</b> .....	17
<b>5. Marco Geográfico y Temporal</b> .....	18
<b>PARTE II: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b> .....	19
<b>1. Análisis de Mercado</b> .....	19
1.1. Análisis Interno .....	19
1.2. Análisis Externo .....	24
<b>2. Análisis DAFO</b> .....	43
2.1. Análisis interno .....	43
2.2. Análisis externo .....	44
<b>3. Estrategia</b> .....	46
3.1. Business Model Canvas .....	48
<b>4. Control y Métricas, Variables de la Medición de los Objetivos y KPIs</b> .....	52
<b>5. Modos de Acción y Marketing Mix</b> .....	54
5.1. Producto .....	54
5.2. Punto de venta .....	56
5.3. Promoción .....	57
5.4. Precio .....	61
<b>6. Riesgos reputacionales y posibles soluciones ante una crisis</b> .....	65
<b>7. Conclusiones</b> .....	70
<b>Bibliografía</b> .....	74

## Lista de figuras

[Figura 1: Penetración de usuarios fitness en España \(%\)](#)

[Figura 2: Evolución de los usuarios \(en millones\) de redes sociales en el mundo](#)

[Figura 3: McKinsey 7S Framework](#)

[Figura 4: Evolución del paro en España \(2001 – 2024\)](#)

[Figura 5: Evolución de la afiliación en España \(2001 – 2024\)](#)

[Figura 6: Media de estrés laboral en España según grupo de edad](#)

[Figura 7: Esquema visual que resume las 5 Fuerzas de Porter de B3B Woman Studio](#)

[Figura 8: Gimnasios boutique en Madrid](#)

[Figura 9: Esquema visual que resume en análisis DAFO de B3B Woman Studio](#)

[Figura 10: Business Model Canvas](#)

[Figura 11: Bonos mensuales de B3B en su página web](#)

[Figura 12: Posible modificación de los bonos mensuales de B3B añadiendo eventos](#)

## PARTE I: MARCO TEÓRICO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 1. Idea, Finalidad y Motivos

Desde 2015, B3B Woman Studio ha crecido de manera sostenida, pues cuenta con 3 boutiques en Madrid y tiene proyectos con inversores para abrir mercado en Oriente Medio, además, este 2024 abrirá su cuarto estudio en Barcelona. El propósito de este trabajo es desarrollar un plan de marketing y comunicación para B3B que no solo ayude en su crecimiento si no que, también contribuya al bienestar de las mujeres cumpliendo con su objetivo de establecer una comunidad de mujeres activas que disfruten entrenando y se beneficien de la vitalidad y la engería que el ejercicio físico aporta a sus vidas.

La historia de B3B Woman Studio es fascinante. En 2014, después de años de experiencia profesional en el mundo del fitness, Juan Garaizar Arbeo, fundador y CEO, se dio cuenta de que había un grupo completamente olvidado: mujeres urbanas que buscaban un entrenamiento efectivo, divertido y de cuerpo completo. Querían una actividad que no requiriera mucho tiempo para obtener resultados y que se llevara a cabo en un entorno de clase mundial diseñado exclusivamente para ellas.

Después de viajar a Estados Unidos y Londres, probando y viviendo diversas experiencias fitness, y prestando especial atención a detalles como la decoración, la iluminación y la música, Garaizar creó el concepto B3B. Este estudio boutique exclusivo para mujeres desarrolla el método B3B®, que combina Bicicleta, Boxeo y Ballet (en adelante Bike, Box y Ballet). El método fue creado junto a especialistas de cada una de estas áreas.

En diciembre de 2015, B3B Woman Studio abrió oficialmente su primer estudio en la calle Ayala de Madrid. Fueron pioneros en la capital española con el modelo boutique y ofrecieron un método único en el mundo. Desde entonces, han creado una comunidad de mujeres activas que disfrutan del ejercicio y se benefician de la energía y vitalidad que este aporta a

sus vidas. Su objetivo es seguir creciendo, abrir nuevos estudios y participar en iniciativas que mejoren las condiciones de vida de las mujeres.

Además, es toda una experiencia acudir a estas boutiques que no solo cuentan con techas altos, paredes de ladrillo blanco y enormes ventanales con luz natural, sino que también se puede disfrutar de planchas y secadores de la prestigiosa marca GHD en los vestuarios, velas durante las clases para fomentar la atención plena (*mindfulness*) y música enérgica para poder disfrutar al máximo de la experiencia. Sin duda, en B3B cuidan todo al detalle haciendo que la mujer pueda sentirse fuerte, libre y, sobre todo, empoderada.

El estudio B3B ha cuidado minuciosamente su presencia en redes sociales, pues sabe que las redes sociales, como Instagram, han tenido un impacto significativo en la promoción de un estilo de vida saludable y el auge de los influencers en este ámbito. Estas plataformas brindan una gran oportunidad para conectar con audiencias masivas y generar interés en eventos relacionados con el estilo de vida saludable y el fitness. Según el 8º Informe sobre el uso de la Web y las Redes Sociales en la Industria Fitness en España en 2022<sup>1</sup>, un 86,90% de los centros y cadenas de fitness tienen una cuenta de Facebook, e Instagram se convierte por primera vez en la red social más utilizada en la industria (Pérez-Tur et al., 2023). Además, las redes sociales pueden ayudar a dar un impulso a los negocios de fitness, aumentando la visibilidad y la captación de clientes. Por lo tanto, el uso estratégico de las redes sociales, incluyendo Instagram, se ha vuelto fundamental para la promoción de un estilo de vida saludable, el fitness y la conexión con audiencias interesadas en estos temas.

Como estudiante apasionada de la Comunicación Internacional, considero que B3B Women Studio es un caso de estudio fascinante. Por un lado, he tenido la oportunidad de visitar sus instalaciones y me quedé impresionada por su innovador modelo de negocio. Por otro lado, B3B no es simplemente un gimnasio; es un espacio donde las mujeres encuentran apoyo, comunidad y empoderamiento.

---

<sup>1</sup> 8º Informe sobre el uso de la Web y las Redes Sociales en la Industria Fitness en España en 2022:  
<https://munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/015D6FCA.pdf>

En cuanto al empoderamiento femenino, B3B Women Studio se centra en el bienestar y la salud de las mujeres. Creo firmemente en la importancia de empoderar a las mujeres en todos los aspectos de la vida, y este enfoque en el fitness y la salud es una manifestación tangible de ese empoderamiento. Aquí, las mujeres no solo se ejercitan, sino que también se conectan con otras mujeres que comparten sus objetivos y desafíos.

En relación a las redes sociales y la comunicación, las plataformas digitales desempeñan un papel crucial en la promoción de cualquier negocio en la actualidad. Al desarrollar un plan de marketing y comunicación para B3B, podré explorar cómo estas herramientas pueden utilizarse de manera efectiva para llegar a un público específico y fomentar la comunidad. Desde estrategias de contenido hasta campañas publicitarias, mi objetivo será crear una presencia en línea (*online*) que refleje la autenticidad y los valores de B3B.

El sector del fitness está en constante evolución. Las tendencias, los hábitos de consumo y las preferencias cambian rápidamente. Al trabajar en este proyecto, estaré inmersa en un entorno dinámico y aprenderé a adaptarme a las demandas cambiantes del mercado. Investigaré las últimas tendencias en fitness, las preferencias de las mujeres y cómo B3B puede posicionarse estratégicamente para destacar en este competitivo mercado.

Finalmente, la experiencia práctica será fundamental en mi Trabajo Fin de Grado (TFG). No solo será un ejercicio académico, sino también una oportunidad para aplicar mis conocimientos en un contexto real. Desde la investigación hasta la implementación, podré experimentar de primera mano cómo se desarrolla un plan de marketing y comunicación. Trabajaré para comprender las necesidades de B3B, analizaré datos y crearé estrategias efectivas. Esta experiencia no solo enriquecerá mi formación académica, sino también sentará las bases para mi futuro profesional en el campo de la comunicación. Creo que este trabajo será la culminación perfecta de mis estudios en Comunicación Global, permitiéndome aplicar mis conocimientos teóricos en un contexto práctico y relevante.

## 2. Estado de la Cuestión y Marco Teórico

### 2.1. Gestión empresarial y Planificación estratégica

Para poder comprender el trabajo es necesario conocer ciertas concepciones que van a ser de gran importancia dentro del desarrollo de este. Los conceptos de plan de marketing y análisis de mercado nos van a permitir comprender mejor los casos prácticos que se analizarán posteriormente.

Un plan de marketing es esencial para cualquier empresa porque actúa como una brújula estratégica que guía todas las acciones relacionadas con la promoción, venta y posicionamiento de productos o servicios impulsando el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Chernev, 2020). Por otro lado, en la gestión de proyectos, un plan de comunicación es un esquema que define cómo se transmitirá continuamente la información importante del proyecto a los miembros clave. Este plan abarca tanto la comunicación interna como la externa. Su objetivo es asegurar que el equipo comprenda quién debe recibir qué notificaciones y cuándo informar al resto del grupo (Devereaux, 1999).

El término “plan de marketing” se mencionó por primera vez en la Universidad de Michigan en Estados Unidos a comienzos del siglo XX. El primer artículo sobre Marketing, titulado “Some problems in market distribution”, fue publicado en 1912 y su autor fue Arch Wilkinson Shaw. Este artículo sentó las bases para el estudio científico y la práctica profesional del marketing (Posada, 2024). Además, Philip Kotler, a menudo aclamado como el “padre del marketing moderno”, desempeñó un papel fundamental en la evolución del marketing. En 1967, Kotler publicó el libro “Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control”, lo que lo llevó a ser considerado como una figura influyente en la dirección del mercadeo en las organizaciones (Club Marketing Agency, 2024).

Por otra parte, Aristóteles propuso un modelo de comunicación que consideraba la persuasión como un objetivo central. Según él, la comunicación se da a través de movimientos, sonidos, lenguaje, gestos y otros medios. Aunque no se utilizaba el término



“plan de comunicación” en su época, sus conceptos influyeron en la forma en que entendemos la comunicación hoy en día. Este concepto se basa en estructurar estratégicamente cómo dirigirse a una audiencia específica, transmitir mensajes efectivos y abordar situaciones como campañas, lanzamientos de productos o crisis. En resumen, el plan de comunicación es esencial para el éxito de una organización (Zamarreño, 2020).

La creación de valor se produce cuando una empresa aprovecha nuevas oportunidades, se expande hacia nuevos mercados y genera nuevos flujos de ingresos. Debido a esto, y al desarrollo de tecnologías y la creciente competencia, muchas empresas buscan reinventarse e innovar para posicionarse en un lugar preferente en comparación con sus competidores.

Para entender mejor la organización, el mercado en la industria y las tendencias del fitness es necesario comenzar con un análisis interno de la empresa, para ello, se ha decidido implementar el análisis de las 7S de McKinsey<sup>2</sup> porque se ha convertido en uno de los marcos más conocidos dentro de la gestión estratégica y, 30 años después de su introducción, sigue siendo ampliamente utilizado por académicos, consultores y directivos. Este modelo no solo ofrece un enfoque integral que permite evaluar la efectividad organizacional desde diferentes perspectivas, sino que también ayudará a crear un estudio interno de la situación donde evaluará la implementación de las estrategias de comunicación y su funcionamiento en B3B Woman Studio.

Con el fin de comprender mejor el contexto en el que se encuentra un negocio, es necesario analizar los entornos macro y microeconómicos a través de instrumentos que guíen en la planificación estratégica. La metodología que se utilizará para examinar el entorno macroeconómico es el análisis PEST(M)<sup>3</sup>, muchas veces conocido como análisis PESTEL, sin embargo, para este trabajo se ha decidido estudiar los factores medioambientales (excluyendo los aspectos ecológicos y legales) debido al compromiso y la responsabilidad de

---

<sup>2</sup> McKinsey 7S Model:

[https://www.researchgate.net/publication/332013035\\_McKinsey's\\_7S\\_Model\\_for\\_Academic\\_Libraries](https://www.researchgate.net/publication/332013035_McKinsey's_7S_Model_for_Academic_Libraries)

<sup>3</sup> Critical examination of the PESTEL Analysis Model: [https://www.researchgate.net/profile/Ronald-Buye/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model/links/6093f3fd92851c490fbd6e7e/Critical-examination-of-the-PESTEL-Analysis-Model](https://www.researchgate.net/profile/Ronald-Buye/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model/links/6093f3fd92851c490fbd6e7e/Critical-examination-of-the-PESTEL-Analysis-Model)

B3B de operar de manera sostenible y consciente del medio ambiente. Este análisis proporciona una visión holística del entorno, lo que puede ayudar a B3B Woman Studio a tomar decisiones estratégicas más informadas, además permite evaluar el impacto de los factores externos que están más allá del control de la empresa, pero que pueden influir en la misma. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales. Este análisis permite conocer el contexto de una empresa y respalda la toma de decisiones estratégicas a corto y largo plazo (Eserp, 2023). Este proceso ayudará a tomar decisiones más informadas y a diseñar estrategias que permitan adaptarse a un entorno en constante evolución.

Por otro lado, para estudiar el entorno microeconómico de la empresa y elaborar una estrategia competitiva apropiada, se utilizará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter<sup>4</sup>, desarrollado por el economista Michael Porter en 1979, desde entonces el modelo se ha convertido en una de las herramientas de estrategia empresarial más importantes que las organizaciones utilizan para comprender mejor las principales fuerzas competitivas que operan en su industria. Esta herramienta de análisis estratégico identifica cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad de las empresas en un sector específico: el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores y las amenazas de productos sustitutos. Al analizar estas fuerzas, las empresas pueden comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas (ThePower Business School, 2023).

Una vez analizado el entorno macro y microeconómico que rodea a la empresa, es necesario evaluar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades relacionadas con la empresa. La matriz DAFO<sup>5</sup> es una herramienta crucial en el ámbito empresarial que evalúa la situación actual de una empresa de manera realista, considerando tanto aspectos internos como externos, para planificar su estrategia competitiva (Colás Bravo y Pablos Pons, 2004). Es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno, incluyendo el contexto económico y

---

<sup>4</sup> Porter's Five Forces - The Framework Explained: <https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>

<sup>5</sup> SWOT Analysis:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEkd4Bv3-z&sig=SlElrCxPG0CzbT4Qe0Ccj8NZS8>

social, así como los competidores actuales y potenciales. También es necesario evaluar los puntos fuertes y débiles del modelo de negocio, tanto interna como externamente. Las empresas emplean esta técnica para conocerse mejor a sí mismas, evaluando sus características internas y su situación con respecto al exterior.

Por último, al llevar a cabo un plan de marketing y comunicación, es necesario aplicar el Modelo Canvas o Business Model Canvas<sup>6</sup> que permita estudiar la estrategia de B3B Woman Studio en cuanto a su segmentación y la definición del cliente objetivo. Esta herramienta estratégica permite conceptualizar y representar visualmente un modelo de negocio de manera clara y concisa. Con el fin de cuantificar datos, es necesario marcar unos indicadores clave de rendimiento o KPIs<sup>7</sup> para medir la eficacia con la que B3B está logrando sus objetivos cualitativos y cuantitativos, en mejorar la experiencia del consumidor y el rendimiento de la empresa. Una vez definida la estrategia y los objetivos, se analiza la combinación del Marketing Mix<sup>8</sup>: el producto, el precio, el punto de venta y la promoción con el mismo fin de incrementar ventas y aumentar el top of mind (la marca o producto que surge primero en la mente del consumidor al pensar en una industria específica). A través de un plan conjunto de marketing y comunicación una empresa puede transmitir mensajes efectivos, fidelizar clientes y presentar productos o marcas de manera impactante (Ionos, 2023). Para poder complementar al plan de comunicación se ha decidido estudiar los riesgos reputacionales porque son fundamentales de estudiar y abordar en cualquier organización, pues la reputación es un activo intangible valioso que afecta las ventas, el valor de las acciones y la percepción de los inversores. Una crisis de reputación puede tener un impacto financiero significativo. Para mitigar estos riesgos, es crucial una comunicación transparente, un equipo de crisis preparado y una evaluación postcrisis.

---

<sup>6</sup> Business Model Canvas: <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>

<sup>7</sup> KPIs: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

<sup>8</sup> Marketing Mix: <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>

## 2.2. El sector del fitness

Según el informe realizado por Deloitte y EuropeActive en Europa, “European Health & Fitness Market Report 2023”<sup>9</sup> el sector del fitness ha experimentado un notable repunte tras dos años desafiantes debido a la pandemia. Los ingresos totales en Europa en 2022 ascendieron a 28.000 millones de euros, lo que representa un aumento del 66% con respecto a 2021. Esta cifra sitúa al fitness europeo cerca del récord de ingresos registrado en 2019, que fue de 28.200 millones de euros. Además, España se consolida como una de las principales potencias europeas en este ámbito, manteniéndose como la tercera potencia del fitness en Europa, después de Reino Unido y Alemania (Rutgers, H. et al., 2023). Estos datos reflejan que esta disciplina deportiva se ha convertido en la forma de actividad física más popular en Europa en la actualidad, ya que las personas están reconociendo los numerosos beneficios que aporta a su salud física y mental. En concreto, como se puede observar en la figura 1, el sector del fitness en España se encuentra en pleno crecimiento, con un aumento en los ingresos y una mayor conciencia sobre la importancia de mantener un estilo de vida activo y saludable.

**Figura 1: Penetración de usuarios fitness en España (%)**

### % de penetración de usuarios fitness en España 2022

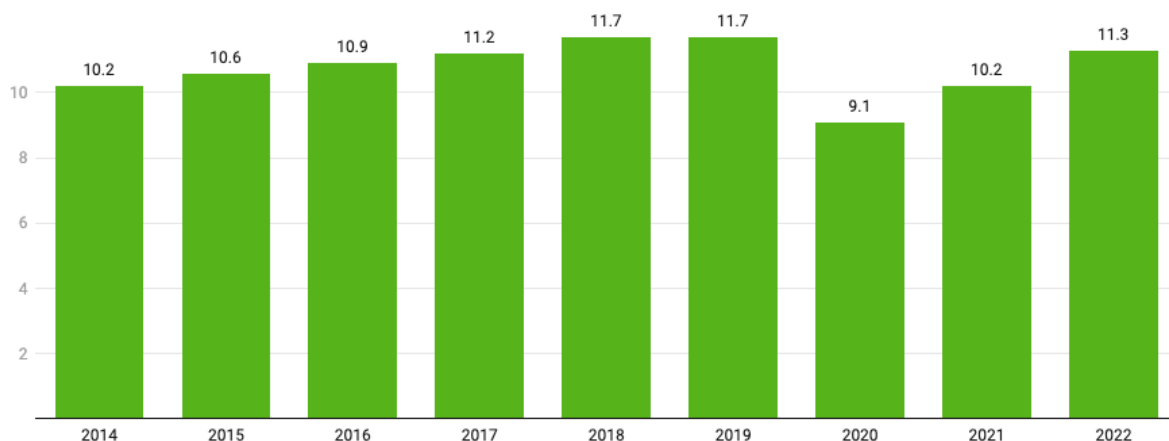


Chart: Gráfico: Valgo Fuente: Europe Active y Deloitte • [Get the data](#) • Created with [Datawrapper](#)

**Fuente: Valgo Consultoría Deportiva con base de datos EuropeActive y Deloitte (2023)**

<sup>9</sup> European Health & Fitness Market Report 2023:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR\\_2023\\_Auszug\\_Report.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR_2023_Auszug_Report.pdf)

La práctica deportiva está directamente relacionada con el aumento del valor de mercado de marcas dedicadas a este sector. Según el informe Mercado Global de Ropa Deportiva, elaborado por Allied Market Research<sup>10</sup>, se estima que el mercado de la ropa deportiva generó ingresos por un total de 425.500 millones de dólares (398.000 millones de euros) en 2022, y se proyecta que experimentará un crecimiento medio anual del 6,2% entre 2023 y 2032. Se prevé que para el año 2032, este mercado alcance un valor de 771.800 millones de dólares (721.000 millones de euros). El informe también señala que la participación en actividades deportivas y el enfoque en un estilo de vida activo están impulsando la demanda, especialmente entre la generación más joven (Allied Market Research, 2023). Además, la reputación y lealtad a la marca son aspectos cada vez más relevantes, lo que ha llevado a un cambio en el comportamiento del consumidor, que ahora está más motivado por la marca que por factores como la funcionalidad, el diseño y el precio (McKinsey & Company, 2023). Este contexto ha propiciado un aumento en el valor de marca de empresas del sector deportivo, lo que refleja la importancia de la marca en un mercado cada vez más competitivo.

El consumidor fitness en España en 2023 se involucra en comunidades fitness tanto online como offline. Puede asistir a clases grupales en gimnasios, unirse a grupos en redes sociales o participar en eventos deportivos y carreras.

### 2.3. Redes sociales

El avance tecnológico reciente ha generado un cambio significativo en el estilo de vida. La irrupción de las redes sociales ha sido uno de los cambios más notables en las interacciones y comunicaciones humanas, convirtiéndose en una parte esencial de la vida diaria de muchas personas. En España, el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO) define a las redes sociales como “los servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil público, en el que plasmar datos personales e información de uno

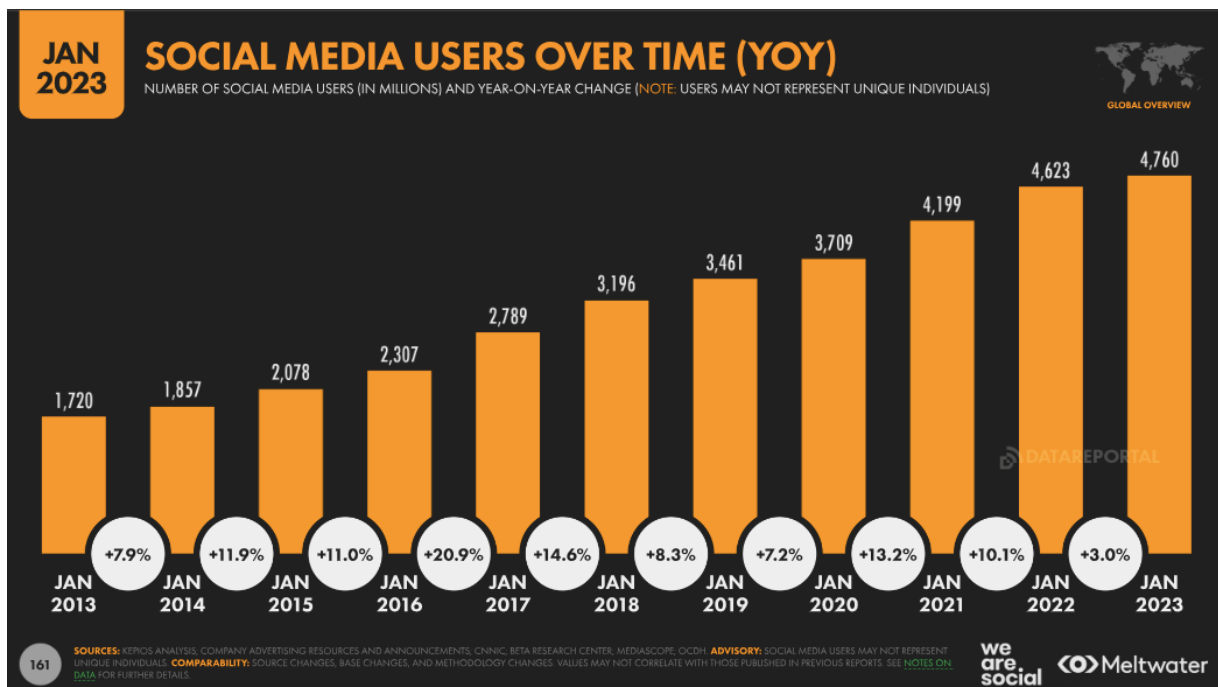
---

<sup>10</sup> Informe Mercado Global de Ropa Deportiva, elaborado por Allied Market Research:  
<https://www.alliedmarketresearch.com/sports-apparel-market>

mismo, disponiendo de herramientas que permiten interactuar con el resto de los usuarios afines o no al perfil publicado” (INTECO, 2009). Aunque las redes sociales ofrecen ventajas como la conexión con personas distantes, el acceso a información y la posibilidad de conocer gente nueva, también han sido objeto de controversias y críticas en relación a la privacidad, el acoso y la difusión de noticias falsas. Por esta razón, se ha promovido un uso responsable, ya que pueden llegar a ser adictivas.

Las redes sociales han experimentado un crecimiento masivo desde 2012, con la aparición de numerosas plataformas como Instagram, Vine y Snapchat. Según el Informe Anual de Hootsuite del 2023<sup>11</sup>, el 85,6% de los españoles son usuarios activos en redes sociales, lo que se traduce en 40,7 millones de personas. El 59,4% de la población mundial utiliza las redes sociales, que representa 4,76 mil millones de personas (aumentando cada año). Estos asombrosos datos demuestran la importancia actual de las redes sociales, las cuales se han vuelto una parte integral de las vidas de muchas personas (ver figura 2).

**Figura 2: Evolución de los usuarios (en millones) de redes sociales en el mundo**



Fuente: We Are Social con base de datos de Hootsuite (2023)

<sup>11</sup> Informe Anual de Hootsuite del 2023: <https://wearesocial.com/es/blog/2023/01/digital-2023/>

El informe de We Are Social de Hootsuite del 2023, indica cuáles son las redes sociales más populares a nivel mundial. Facebook ocupa el primer lugar con 2.958 millones de usuarios, seguido por YouTube con 2.514 millones, y WhatsApp e Instagram con 2.000 millones. WeChat se sitúa en quinto lugar con 1.309 millones, y TikTok en quinto lugar con 1.051 millones de usuarios. En España, las redes sociales más utilizadas son lideradas por WhatsApp (89,7%), seguida por Instagram (74,9%), Facebook (72,5%), Twitter (47,7%), y TikTok (47,3%).

La presencia de marcas comerciales ha sido un aspecto fundamental desde el principio, ya que han creado perfiles y se han promocionado a través de publicidad. Como resultado, las redes sociales se han convertido en un punto de conexión cercano, instantáneo y continuo con el público objetivo.

#### 2.4. Los influencers

Las redes sociales han tenido un impacto significativo en la vida diaria de las personas, hasta el punto de que, para muchos usuarios, estas plataformas se han convertido en una actividad profesional. Como resultado, han surgido términos para describir a los usuarios más destacados en estas plataformas de contenido. Según IEBS, la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, define a un influencer como "una persona con el potencial suficiente como para generar *engagement* (compromiso) en un público que sigue sus cuentas en redes sociales. Considerado como el prescriptor del siglo XXI, impulsa la conversación e influye en la intención de compra de productos y servicios, logrando un vínculo emocional potente con un porcentaje considerable de su audiencia." (Molina, 2022).

Los influencers comparten su vida diaria en redes sociales, mostrando entrenamientos, recetas, viajes y moda, convirtiéndose en modelos a seguir para sus seguidores. Estos perfiles suelen estar presentes en Instagram, YouTube y TikTok, y a menudo priorizan una de estas plataformas para aumentar su base de seguidores. Los influencers más

seguidos en redes sociales tienen la capacidad de viralizar contenidos, marcar tendencias y ejercer un poder mediático que les permite promocionar marcas con facilidad.

El estudio realizado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España titulado “Influencers deportivos y su repercusión en el consumo, la actividad física y su proyección en redes sociales por los adolescentes españoles”, revela que los influencers tienen un efecto positivo en la motivación y la adhesión a la actividad física. Las tecnologías digitales están presentes en el ámbito social y de consumo para fomentar la tendencia hacia la práctica de la actividad física. Además, a través de la motivación extrínseca, los influencers (Greco, et al., 2015) han generado un mayor interés en la actividad física durante la adolescencia. El aspecto fundamental de un buen influencer, que es altamente valorado por las marcas, es su capacidad de generar compromiso (*engagement*) con su público objetivo (*target*) (Martínez Lemos, et al., 2016).



### 3. Objetivos y Preguntas de Investigación

El presente trabajo, después de una exhaustiva revisión de la literatura existente y estudios previos, tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing y comunicación para B3B Woman Studio siga creciendo, abriendo nuevos estudios tanto en España como en el extranjero y así crear una comunidad de mujeres activas aún más grande. Este proyecto busca contribuir al bienestar de las mujeres, sobre todo aquellas que disfrutan entrenando y se benefician de la vitalidad y la energía que el ejercicio físico aporta a sus vidas. Además, se estudiarán cuáles han sido las claves del éxito de esta empresa tan innovadora, pionera en idear los centros “boutique” femeninos en España y que combina 3 tipos diferentes de deporte en una sola clase de 45 minutos.

En este contexto, las preguntas de investigación que se abordarán durante el desarrollo de este trabajo son las siguientes:

- Diferenciación de B3B Woman Studio: en un mercado con una amplia variedad de gimnasios y estudios convencionales en España, ¿qué distingue a B3B Woman Studio de la competencia?
- Claves del éxito: ¿Cuáles son los factores clave que han llevado al éxito a B3B Woman Studio?
- Crecimiento empresarial mediante redes sociales: ¿Cómo contribuye el uso de redes sociales al crecimiento de B3B Woman Studio?

#### 4. Metodología

Con el propósito de alcanzar los objetivos previamente delineados, la metodología aplicada en este Trabajo Fin de Grado se llevará a cabo de la siguiente manera:

En una primera etapa, se realizará una revisión bibliográfica que englobará el análisis de la literatura relacionada con la gestión empresarial y la planificación estratégica, así como la revisión de la literatura que aborda el contexto del sector del fitness y las redes sociales en la actualidad, incluyendo la figura emergente del influencer. Después de esta fase inicial, se procederá a la formulación del marco geográfico y temporal, brindando un contexto espacial y temporal a la temática tratada en la investigación. Este enfoque permitirá una comprensión más profunda de las variables implicadas y facilitará la interpretación y generalización de los resultados.

Basándonos en esta estructura, se llevará a cabo una sección práctica de análisis, que consistirá en la elaboración de un plan de marketing y comunicación detallado, con el objetivo de no solo aumentar las ventas de B3B Woman Studio, sino que también posicionar la marca y mejorar la imagen que ofrece a sus clientas.

## 5. Marco Geográfico y Temporal

La investigación se centrará en la actualidad, en concreto el año 2024. El análisis será sincrónico, es decir, la información analizada será en un momento específico, en un periodo contemporáneo. El espacio de comparación será nacional, donde el marco de análisis será en la Comunidad de Madrid, España, lugar donde se encuentran los 3 estudios boutiques de B3B Woman Studio (calle Ayala, 54; calle General Martínez Campos, 20; y calle Pedro Muguruza, 5).

## PARTE II: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 1. Análisis de Mercado

Se procederá inicialmente con el análisis interno a través de las 7S's de McKinsey. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis del entorno externo, que incluirá tanto el análisis PEST(M) para evaluar el macroentorno como el análisis de las 5 Fuerzas de Porter para examinar el microentorno. La matriz DAFO será fundamental para la formulación del plan estratégico, permitiendo aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas en el mercado.

#### 1.1. Análisis Interno

Tras realizar un análisis detallado de los gimnasios B3B Woman Studio, se puede demostrar que hay 700 alumnas activas registradas de media (siendo alumnas activas registradas todas aquellas que tienen un bono de clases vigente) en total en sus tres sedes: calle Ayala, 54; calle General Martínez Campos, 20; y calle Pedro Muguruza, 5. Según el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), a fecha 2022, el equipo de empleados se compone de un total de 23 personas y su capital social total es de 501.090 €. Según la catalogación de la UE, se considera una microempresa por su tamaño en ventas (SABI, 2024).

Cada año, B3B Woman Studio ha aumentado su cantidad tanto de alumnas como de empleados, sin embargo, este crecimiento no es suficiente para representar su comunidad total. La empresa cuenta con una presencia digital importante con más de 19.800 seguidores en Instagram, 6.400 seguidores en Facebook, 444 suscriptores en YouTube e incluso seis playlists públicas en Spotify con 826 seguidores. Estos datos muestran la enorme comunidad digital que hay detrás de B3B y es que dedica el 15% (un 5% por estudio de media) de su facturación a comunicación y promoción en redes sociales. Aproximadamente cada post en Instagram cuenta con una media de 10.000 visualizaciones, entre 10 y 20 comentarios y unos 200 likes. Son muy activos en redes sociales, pues suben contenido todos los días alternando entre videos, fotos y stories. Con ayuda de su agencia de comunicación y marketing digital, el gimnasio ha logrado aparecer en medios, específicamente en prensa y revistas, obteniendo

así visibilidad, promoción y reconocimiento. Las *trainers* o entrenadoras aparecen muchísimo en redes sociales y aunque no tienen formación en redes sociales, cuentan con dos personas dedicadas a gestión de redes sociales y generación de contenido.

El portfolio de clases es siempre el mismo, aunque también ofrecen alguna clase a la semana de *barre* (entrenamiento que combina ballet, danza, yoga y pilates, enfocado en movimientos controlados para tonificar y fortalecer el cuerpo). Sigue su propio método durante 45 minutos de alta intensidad que combina 3 disciplinas: 15 minutos de bici, 15 minutos de boxeo y 15 minutos de ballet. Apoyándose en expertos de las 3 disciplinas, Juan Garaizar, CEO de B3B, desarrolló el método conceptualmente, dotándolo de fundamentos técnicos, incorporando elementos de mindfulness y coaching. Los beneficios de esta rutina son los siguientes:

- Bici o ciclismo: es una actividad ligera, rápida y divertida. Durante esta actividad, se queman muchas calorías y se acelera el metabolismo gracias a la dinámica de entrenamiento de intervalos de alta intensidad o *High Intensity Interval Training (HIIT)*. Se enfoca principalmente en el tren inferior, trabajando las piernas, cuádriceps y glúteos.
- Boxeo o fitboxing: este entrenamiento es cautivador y se centra en el tren superior del cuerpo, incluyendo brazos (tríceps y bíceps), el core y la coordinación. Además de aumentar la masa muscular y tonificar todo el cuerpo, ayuda a liberar el estrés acumulado. Incorpora intervalos cortos de HIIT para mantener la técnica precisa y la máxima exigencia personal.
- Ballet o ejercicios de fuerza en barra: los entrenamientos de fuerza pueden beneficiar al cuerpo, siempre que se realicen de manera adecuada y con ejercicios seguros para evitar lesiones. Para obtener resultados efectivos, se busca la fatiga muscular (llegar al fallo), lo que estimula el aumento de masa muscular. En el ballet, se trabaja intensamente el glúteo, las piernas y el abdomen, además de mejorar la postura.

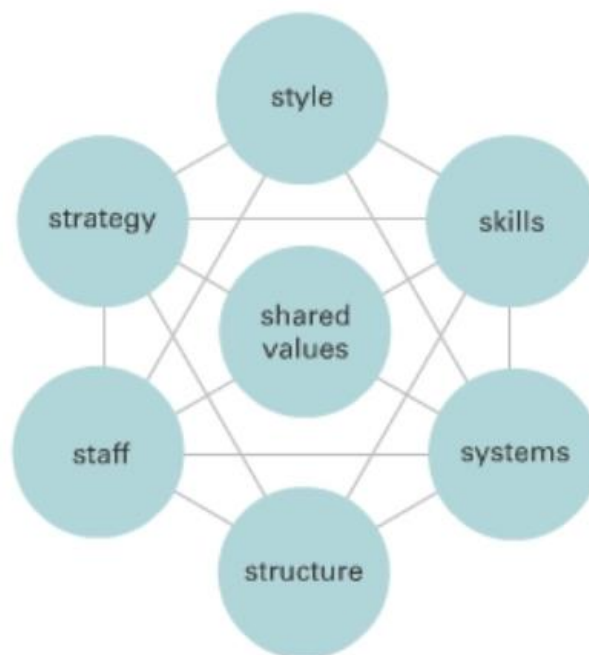
B3B ofrece en sus 3 estudios de Madrid unas 10-12 sesiones al día de lunes a jueves, 7 clases los viernes y 3 sesiones los sábados y domingos. El aforo de las clases está limitado a 34-40 personas dependiendo del estudio con el objetivo de preservar la calidad de su método.

Esta medida permite que las entrenadoras o *trainers* puedan brindar una atención más personalizada y garantizar que cada alumna reciba una experiencia óptima.

### 1.1.1. El modelo de las 7S's de McKinsey

El análisis de las 7S de McKinsey fue propuesto en el libro “En busca de la excelencia” en el año 1980 por McKinsey & Company. Es un modelo que identifica diversos aspectos que deben considerarse para el funcionamiento adecuado de una organización, agrupados en dos categorías: habilidades emocionales o *soft skills* (valores compartidos, habilidades, estilo y personal); y habilidades racionales o *hard skills* (estrategia, estructura y sistemas). Este enfoque integral permite evaluar la efectividad organizacional desde diferentes perspectivas (McKinsey, 2008).

**Figura 3: McKinsey 7S Framework**



**Fuente: McKinsey (2008)**

1. *Strategy* o Estrategia: corresponde al plan de organización que se aplica para establecer y lograr una ventaja competitiva en el mercado de gimnasios nicho como B3B. En este caso se centra en consolidar su propio método enfocado a mujeres en

España. En un momento en que ganar calidad de vida está en tendencia, la creación de un espacio exclusivo para mujeres donde puedan llevar a cabo el método B3B® con todos los beneficios que ofrece, es único e innovador. Este enfoque no solo promueve la salud física, sino también fomenta un ambiente social donde las mujeres se sienten cómodas y disfrutan.

2. *Structure* o Estructura: la estructura de una empresa se basa en la forma en la que cada departamento está diseñado y en la manera que la cadena de responsabilidades y delegaciones opera. En el caso de B3B Woman Studio, la estructura es de línea vertical. Hay un fundador y CEO de la marca, Juan Garaizar Arbeo y por debajo se encuentran las *community managers* (gerentes de la comunidad), las *studio managers* (gerentes de los estudios), las *front desk* (recepción) y las *trainers* (entrenadoras). Las *community managers* se encargan de construir y administrar la comunidad online de B3B en redes sociales y de gestionar su identidad e imagen de marca. Como B3B es una franquicia, cada sede tiene una responsable (*studio manager*) que lidera al equipo de *trainers* y *front desk* del estudio. El equipo de *front desk* llevan la labor comercial del negocio atendiendo a las clientas de cada estudio. Por último, las *trainers* lideran las clases de B3B y comparten su pasión por el método, inspirando a las participantes a alcanzar sus objetivos de bienestar y salud.
3. *Systems* o Sistemas: este aspecto se refiere a las actividades y procedimientos que realiza el personal de la empresa para cumplir con las tareas específicas. Estos sistemas pueden estar divididos en diario, semanal, mensual o trimestral según las actividades que se vayan a realizar y los objetivos que se quieran cumplir.
  - La *community manager* se encarga de la gestión de las distintas cuentas de B3B según la estrategia definida junto con la dirección, la elaboración de materiales (fotografía, vídeo, gráficas, etc.) y textos de las publicaciones siendo proactiva en acciones de comunicación y compromiso (*engagement*) con el objetivo de aumentar el número de seguidores y, por último, participa activamente en la vida del estudio y le comunica a la comunidad B3B qué hacen y por qué son diferentes.

- La *studio manager* garantiza que el estudio funcione correctamente durante toda la jornada y en todas las áreas (atención al cliente, comunicación, área técnica, limpieza, mantenimiento, etc.), tiene control sobre todos los aspectos de la gestión del estudio, incluidos los ingresos, los gastos, los pagos, el cuadro de mandos y la gestión de agendas. Participa en sesiones de entrenamiento y trabaja con *front desk* (recepción), asegurándose de que todo el equipo cumpla con los procedimientos establecidos y mantiene el espíritu de la empresa en las sesiones y el trato con los clientes. Gestiona el servicio al cliente de alta calidad implementando herramientas y sistemas para supervisar el servicio y la satisfacción del cliente, así como para administrar quejas y sugerencias diariamente. Mantiene un alto nivel de motivación en el equipo, ilusión y pasión por el trabajo, asegura un buen clima laboral para que B3B sea un buen sitio dónde trabajar, planifica y coordina las formaciones internas del equipo, realiza y coordina acciones de comunicación y marketing con socias y potenciales clientas, mantiene las bases de datos actualizadas y en buen estado, gestiona y soluciona incidentes e imprevistos en el día a día. Además, junto a las trainers, prepara las sesiones que varían cada 3 semanas.
  - Recepción o Front desk ofrece un servicio de atención al cliente exquisito, vende los productos y servicios ofrecidos por B3B, actualiza la información de las clientas en el software de gestión, atiende de manera presencial, telefónica y por email a las clientas, prepara los procesos de check-in de las clases, se responsabiliza del cuadro de caja, sigue los procedimientos marcados y mantiene el espíritu de la empresa en el trato con las clientas, cumple con los estándares de calidad exigidos por B3B, participa activamente en las formaciones internas del equipo, comunica a la Studio Manager cualquier incidencia o imprevisto que ocurra en el estudio y soluciona directamente los que se puedan y colabora con la Studio Manager en el correcto funcionamiento del centro en todo aquello que sea necesario.
4. *Shared values* o Valores compartidos: se refiere a sus valores, su compromiso y su misión. En B3B quieren mejorar la vida de las mujeres incorporando la actividad física en sus rutinas diarias y se comprometen con que ir a B3B les cambia el día a sus



clientas. Su misión es formar una comunidad de mujeres que son activas y disfrutan del entrenamiento, mientras que sus valores son: *B3B clients first, positive power y keep it simple* (Los clientes de B3B primero, poder positivo y mantenlo simple). Por último, su slogan es: *More Women, More Active, More Power*.

5. *Skills* o Habilidades: las habilidades son las capacidades necesarias del personal para poder formar parte del equipo. En el caso de B3B, requiere que sus empleadas sean apasionadas, que transmitan energía positiva. Amantes del deporte y de la vida sana, con ganas de agradar y dispuestas a dar lo mejor de si mismas para que las clientas disfruten de una experiencia única.
6. *Style* o Estilo: El estilo de liderazgo adaptado implica una actitud enérgica y proactiva. En el caso de B3B Woman Studio, una empresa que constantemente se reinventa, busca líderes comprometidos y apasionados. Dado su tamaño como una empresa pequeña, también es crucial que estos líderes sean flexibles y comprendan claramente su rol específico dentro de la organización.
7. *Staff* o Personal: lo compone los empleados y las capacidades de estos. El equipo de B3B está compuesto por jóvenes profesionales que tiene conocimientos básicos del sector del fitness, don de gentes y actitud exquisita con las clientas, buenas habilidades comunicativas y llevan un estilo de vida saludable y activo.

## 1.2. Análisis Externo

### 1.2.1. Macroentorno

Es esencial llevar a cabo un análisis macroeconómico de una empresa con el fin de detectar aquellas variables externas que influyan en su actividad. Estas variables no solo impactan en la empresa en sí, sino también en la sociedad en su conjunto, abarcando aspectos tecnológicos, políticos, económicos y medioambientales. Realizar un análisis exhaustivo resulta crucial para prevenir posibles riesgos que puedan obstaculizar el progreso de la empresa, al mismo tiempo que permite identificar oportunidades que puedan contribuir al éxito empresarial.

### 1.2.1.1. Análisis PEST(M)

#### **Factores Políticos:**

El sector del fitness está sujeto a un conjunto de regulaciones legales que deben ser cumplimentadas para garantizar el adecuado funcionamiento de las actividades. La legislación política relacionada con la formación de profesionales en el sector y el desarrollo de empresas es cada vez más estricta, por lo tanto, es imperativo tener en cuenta las siguientes leyes:

- **Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.** Se promulgó por la necesidad de emprender reformas favorables al crecimiento y la reactivación económica, con incentivos que buscan facilitar el lanzamiento de actividades empresariales y estimular el crecimiento y la creación de empleo. La ley menciona instrumentos y organismos de apoyo financiero, como el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la Compañía Española de Financiación del Desarrollo COFIDES, S.A., y otros fondos destinados a la internacionalización de la economía española. También incluye medidas para facilitar la obtención de permisos de residencia para inversores extranjeros no comunitarios, buscando así atraer inversiones y promover la internacionalización de las empresas en España (Boletín Oficial del Estado, 2013).
- **Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), de 25 de mayo de 2018.** Esta ley integral de privacidad de datos establece principios fundamentales para el procesamiento de datos personales, como la legalidad, equidad y transparencia en el procesamiento, la limitación de la finalidad, la minimización de datos, la exactitud, la limitación del almacenamiento, la integridad y la confidencialidad en toda la Unión Europea. Regula y protege el tratamiento de los datos personales de terceros por parte de las empresas y obliga a darse alta en la Agencia de Protección de Datos a las mismas (Unión Europea, 2018).
- **Ley 1/2019, de 27 de febrero, de profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid.** Modificó la Ley 6/2016, publicada en diciembre de 2016, que establecía las bases para el ejercicio de los profesionales del deporte en la Comunidad de Madrid. Reguló aspectos como la denominación de las profesiones, las actividades

y funciones profesionales, así como los requisitos de cualificación para ejercer en el ámbito deportivo, garantizando así la salud y seguridad de los consumidores y deportistas. Tras más de dos años desde la aprobación, se detectó la necesidad de realizar una actualización legal debido a la aparición de nuevas titulaciones oficiales en el ámbito deportivo y a cambios en la oferta formativa. La ley busca garantizar la calidad y seguridad en la prestación de servicios deportivos y proteger los derechos de los usuarios (Boletín Oficial del Estado, 2019).

- **Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del deporte.** Tiene como objetivo regular la práctica deportiva y establecer un marco específico para promover la igualdad efectiva en el deporte, reconociendo el derecho de todas las personas a participar en actividades deportivas. Busca fomentar la educación física, la salud y el bienestar a través del deporte, se enfoca en reducir las desigualdades en el ámbito de la actividad física y el deporte y considera a las personas con discapacidad y promueve la inclusión en el deporte (Boletín Oficial del Estado, 2022).
- **Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes.** Adapta el marco aplicable a las startups en los ámbitos fiscal, civil y mercantil, con el objetivo de apoyarlas a lo largo de su vida. La ley proporciona ventajas fiscales para los contribuyentes del Impuesto sobre Sociedades y del Impuesto sobre la Renta de no Residentes que adquieran rentas mediante establecimiento permanente en territorio español y tengan la condición de empresa emergente. Estos incentivos buscan estimular la inversión y el crecimiento de las empresas emergentes y se promueve la atracción de talento e inversión creando entornos favorables para emprendedores y trabajadores a distancia (Boletín Oficial del Estado, 2022).

#### **Factores Económicos:**

En 2023, la economía española mostró un crecimiento notable durante la primera mitad del año, impulsado por la recuperación del turismo tras la pandemia de Covid-19 y la moderación de los precios de la energía. Sin embargo, en la segunda mitad del año, el ritmo de crecimiento se redujo debido a varios factores, como la inflación alimentaria y el aumento del precio del petróleo. Para 2024, se prevé que la economía continúe

avanzando, aunque de forma más moderada en comparación con años anteriores. Las estimaciones de crecimiento se mantienen en 1,4% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023), aunque el BBVA Research prevé que la economía española crezca 2,1% este año (BBVA Research).

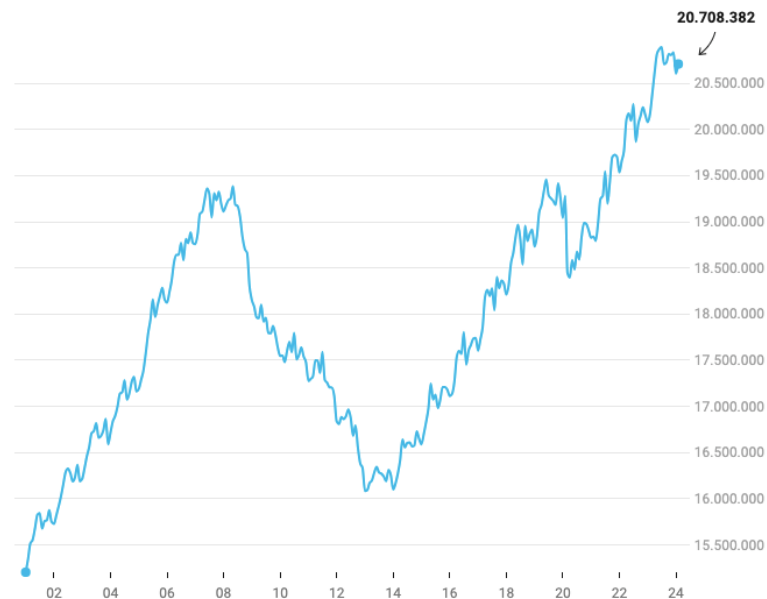
La economía española arranca en 2024 con una tasa de paro inferior a la esperada, con un total de 11,60%, aunque un nivel muy elevado en comparación con el resto de Europa. Febrero cerró con 103.621 afiliados más que el mes anterior, mientras que el paro bajó en 7.452 personas (Alonso, 2024), lo que se tradujo en el mejor febrero desde 2007, un dato muy esperanzador para la economía española. Además, cabe destacar que, el primer y último trimestre de cada año son los periodos en los que se registra un aumento en la cantidad de parados, por lo que se prevé que los datos serán aún mejores a lo largo del año. En los siguientes gráficos de El Mundo (ver figura 4 y figura 5), se puede observar la evolución del paro y de la afiliación a la Seguridad Social desde enero de 2001 hasta febrero de 2024.

**Figura 4: Evolución del paro en España (2001 – 2024)**



**Fuente: El Mundo. Ministerio de Trabajo (2024)**

**Figura 5: Evolución de la afiliación en España (2001 – 2024)**



**Fuente: El Mundo. Ministerio de Seguridad Social (2024)**

Por otro lado, el número total de contratos registrados durante el mes de enero de 2024 ha sido de 1,18 millones de españoles. De este total, 506.622 son contratos de carácter indefinido, representando el 42,73% del total. Los contratos indefinidos a tiempo completo han aumentado un 2,93% respecto a enero de 2023, sin embargo, los contratos indefinidos a tiempo parcial se han reducido en un 2,51% respecto al año pasado (La Revista de la Seguridad Social, 2024). En resumen, el crecimiento gradual de las empresas en España está generando más oportunidades laborales y contribuyendo a una disminución adicional de la tasa de desempleo.

Además, el indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC) sitúa su variación anual en el 3,4% en enero, tres décimas por encima de la registrada en diciembre. Esta subida se debe principalmente la subida en los precios de la electricidad, en contraste con la bajada registrada en enero de 2023. Por otro lado, los precios de los carburantes han experimentado una disminución, mientras que, en el mismo mes del año pasado, experimentaron una subida. En concreto, según el INE, el sector de ocio y cultura presentó una variación del 2,3% positiva en diciembre de 2023, consecuencia de la subida de precios de los paquetes turísticos y la amplia oferta de bienes y servicios, como

entradas a espectáculos, actividades recreativas, servicios de *streaming* (transmisión), etc. La subida del IPC podría afectar significativamente el poder adquisitivo de la población española, es importante estudiar detenidamente la evolución del índice de precios de consumo a lo largo del año (Pérez, 2024).

En efecto, es importante tener en cuenta que el Producto Interior Bruto (PIB) de España ha experimentado un crecimiento del 2,5% durante el año 2023, en comparación con el año anterior, según datos proporcionados por Hacienda. Además, se estima que la economía española mantenga un elevado dinamismo en 2024, con un crecimiento del PIB de 2%. Este incremento sigue siendo un indicador positivo para la economía española, ya que sugiere que la recuperación económica tras la crisis provocada por la pandemia de Covid-19 está avanzando en la dirección correcta.

Según el informe OBS Business School de la industria del deporte y el fitness<sup>12</sup>, el sector del deporte y el fitness representó el 3,3% del PIB de España en 2023 (en Europa esta cifra está entre 1,5% y 2%), lo que equivale a 2.100 millones de euros. Asimismo, genera más de 400.000 puestos de trabajo en el país. España cuenta con 4.561 gimnasios y 5,4 millones de usuarios. El 16,5% de la población española va al gimnasio, siendo más frecuente entre los jóvenes de 14 a 24 años (40%) que entre los mayores de 54 años (20%). Se espera que en 2024 el sector del deporte y del fitness siga aumentando, pero de manera más moderada (Correa, 2024). Este dinámico sector no solo impacta directamente en la salud y el bienestar de las personas, sino también en áreas económicas secundarias como el turismo, el comercio, la hostelería y la restauración.

### **Factores Sociales:**

Según el informe “People at Work 2023”<sup>13</sup>, casi cuatro de cada diez (37%) personas no se sienten seguros en sus trabajos, además casi la mitad (47%) de los encuestados afirma

---

<sup>12</sup> La industria del deporte y el fitness:

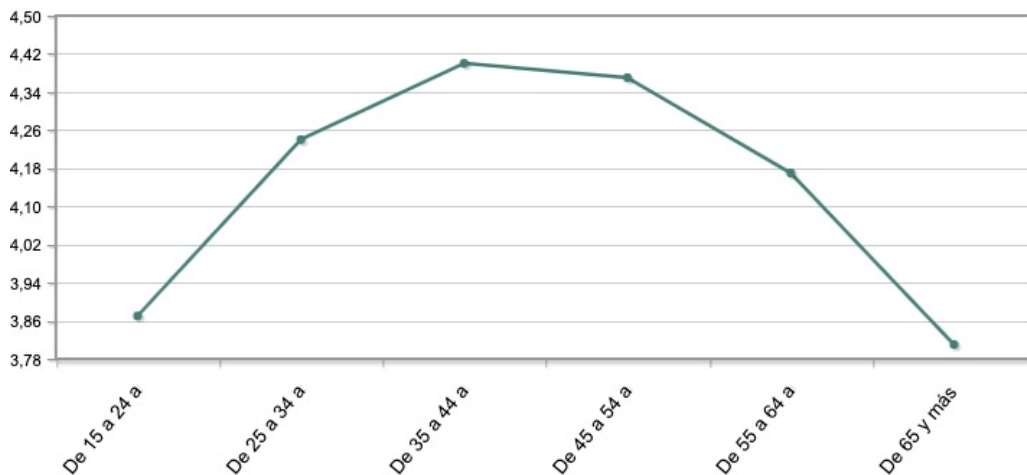
<https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Industria%20del%20deporte%20y%20el%20fitness.pdf>

<sup>13</sup> People at Work 2023: <https://es.adp.com/recursos/articulos-y-perspectivas/articulos/p/descubre-como-los-empleados-perciben-el-mundo-laboral-actual.aspx>

que su trabajo se ve afectado debido a su mala salud mental y el 65% asegura que el estrés influye negativamente en su rendimiento. Además, el 66% de los trabajadores españoles experimenta estrés en el trabajo como mínimo una vez por semana (Richardson & Antonello, 2023). Estos datos revelan una realidad preocupante en el ámbito laboral de manera global y subrayan la necesidad de abordar la salud mental en el lugar de trabajo y de crear entornos laborales más seguros y que promuevan el bienestar general de sus empleados.

El siguiente gráfico del Instituto Nacional de Estadística (ver figura 6) permite observar el nivel de estrés de los trabajadores españoles en una escala del 1 (nada estresante) al 7 (muy estresante). El rango de edad con mayor nivel de estrés se encuentra entre los 35 y 44 años, etapa de la vida donde, por lo general, las personas suelen enfrentar una carga de trabajo más intensa o están profundamente involucradas en sus responsabilidades laborales.

**Figura 6: Media de estrés laboral en España según grupo de edad**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2024)**

Dada la presión laboral y el estrés que enfrenta la sociedad actual, cada vez más personas buscan actividades que les brinden comodidad y alivio durante su tiempo libre. El deporte desempeña un papel fundamental en la reducción del estrés y otros trastornos, junto con una alimentación adecuada y un buen descanso y, por ello, la sociedad actual se

está involucrando cada vez más en el “healthy lifestyle”. El creciente interés por el cuidado personal y la salud (healthcare and wellness) refleja una mayor conciencia de la importancia de mantener un estilo de vida saludable. Las personas están prestando más atención a su bienestar físico y mental, buscando opciones que les ayuden a mantenerse en forma, mejorar su alimentación y adoptar prácticas que promuevan su salud general (Organización Mundial de la Salud, 2023).

### **Factores Tecnológicos:**

España en la actualidad se encuentra en un momento crucial en cuanto a tecnología. Las tendencias más relevantes están marcando un impacto significativo en diversos sectores, como la Inteligencia Artificial (IA) que, sigue su ascenso irresistible en una amplia gama de áreas. La IA generativa avanza en la creación de contenido creativo, incluso en la elaboración de medicamentos y tratamientos médicos personalizados, así como en la generación de contenidos para entretenimiento, educación y marketing. La ciberseguridad, por otro lado, es un campo ineludible debido a la propagación de ataques cibernéticos cada vez más sofisticados. La realidad virtual y aumentada, también conocida como VR y AR, se vuelven más accesibles, ofreciendo experiencias inmersivas e interactivas mejoradas. Asimismo, la automatización y la robótica también están en constante progreso, con un impacto directo en el mercado laboral y la necesidad de desarrollar talento digital. Además, el desarrollo sostenible es el telón de fondo en la lucha contra el cambio climático, optimizando el uso de recursos naturales y promoviendo una economía circular (Contreras, 2023). España está adoptando estas tecnologías para impulsar la innovación y el crecimiento en diversos sectores.

El avance de las nuevas tecnologías está también teniendo un impacto significativo en la industria del fitness al estar en pleno auge y crecimiento. Las redes sociales y los influencers desempeñan un papel crucial en la promoción del estilo de vida saludable y fitness. A través de plataformas como Instagram, TikTok y YouTube, los influencers comparten rutinas de ejercicios, recetas saludables y consejos de bienestar con sus seguidores. Estas comunidades virtuales fomentan la motivación, la inspiración y la conexión entre personas con intereses similares. Además, las aplicaciones de seguimiento



de actividad física y nutrición permiten a los usuarios monitorear su progreso, establecer metas y recibir recomendaciones personalizadas. Sin duda, la convergencia de tecnología, redes sociales e influencia digital está transformando la forma en que las personas se cuidan y se mantienen activas.

Tal y como expone PerfectGym, la creciente integración de la tecnología y las innovaciones digitales es una tendencia notable en el sector del fitness. La forma en que las personas realizan las actividades de fitness ha cambiado gracias a las aplicaciones de fitness, los dispositivos para llevar puestos y las plataformas de fitness en línea. Las aplicaciones de fitness, los dispositivos portátiles o “wearables” y las plataformas de entrenamiento online han revolucionado la forma en que las personas se dedican a actividades físicas y de bienestar. La accesibilidad y comodidad que ofrecen estas soluciones digitales han creado nuevas oportunidades para que las personas participen en entrenamientos, tengan acceso a orientación profesional y puedan monitorear su progreso, sin importar su ubicación o limitaciones de tiempo (PerfectGym, 2024).

La pandemia del COVID-19 aceleró la transformación digital en el sector del fitness. Los amantes del ejercicio buscaron alternativas como resultado de las restricciones y las medidas de distanciamiento social. Las clases virtuales, los entrenamientos en directo y los contenidos de fitness bajo demanda se volvieron extremadamente populares, y los proveedores de fitness, como los gimnasios y los estudios, se adaptaron rápidamente para ofrecer servicios online.

Por último, según Statista, los milleniales (los nacidos entre los años 1980 y 1995) usan aplicaciones de fitness más (41%) que otros grupos de edad, y las mujeres las utilizan el doble que los hombres. El 46% de las personas están dispuestas a obtener la mayor cantidad posible de datos cuantificables sobre su salud, y es muy probable que el 54% adquiera un dispositivo de análisis corporal (Statista, 2024).

### **Factores Medioambientales:**

Debido a los graves problemas medioambientales que afectan a nuestro planeta, se han implementado diversas medidas preventivas para mitigar o reducir las fuentes de desastres naturales. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta las siguientes leyes que impactan en el momento de crear un negocio:

- **Ley 26/2007, de 23 de octubre, de responsabilidad medioambiental.** Establece un régimen administrativo de responsabilidad medioambiental de carácter objetivo e ilimitado, basado en los principios de “prevención de daños” y de que “quien contamina, paga” (MITECO, 2007). Esta ley busca prevenir eficazmente los daños medioambientales y asegurar una rápida y adecuada reparación, priorizando la restauración total de los recursos naturales afectados (Boletín Oficial del Estado, 2007).
- **Ley 6/2013, de 23 de diciembre, de medidas fiscales y administrativas.** Se promulgó para abordar cuestiones relacionadas con la gestión, protección y regulación de recursos naturales y espacios protegidos en la Comunidad de Madrid. Además, abarca aspectos como la licencia municipal, evaluación ambiental, control integrado de la contaminación, calificación urbanística y proyecto de actuación especial (Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 2013).
- **Norma ISO 14001:2015.** Es un estándar internacional que se centra en Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) en las organizaciones, para que establezcan, implementen, mantengan y mejoren su compromiso con el medioambiente. Algunos aspectos clave de esta norma incluyen:

- Enfoque en el medio ambiente: la norma se basa en la comprensión de los impactos ambientales de las actividades de una organización y en la adopción de medidas para minimizar esos impactos.
- Ciclo de mejora continua: el estándar promueve un enfoque de ciclo de mejora continúa conocido como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) constantemente las acciones ambientales.
- Requisitos generales: la ISO 14001 establece requisitos generales para el sistema de gestión ambiental, como la identificación de aspectos

ambientales, la definición de objetivos y metas, la capacitación del personal y la comunicación con partes interesadas.

Estos aspectos suponen ciertos beneficios como la reducción de costes, la facilidad de la gestión del cumplimiento legal y la reputación para un negocio (Organización Internacional de Normalización, 2015).

### 1.2.2. Microentorno

Tras estudiar el macroentorno, se puede afirmar que el negocio de B3B Woman Studio se encuentra dentro de un sector en pleno auge, lo que contribuye positivamente al crecimiento y éxito de la organización. Además, este proyecto es muy novedoso y se distingue de la competencia, ya que tienen su propio método y son pioneros en traer el concepto boutique fitness a Madrid. Sin embargo, atraer a clientes que ya están comprometidos con otros gimnasios o estudios de la ciudad podría ser un desafío. Estos clientes, al enfrentarse a la incertidumbre de cambiar su membresía actual, serán los que determinen el éxito o el fracaso de la empresa, ya que los ingresos dependerán de ellos.

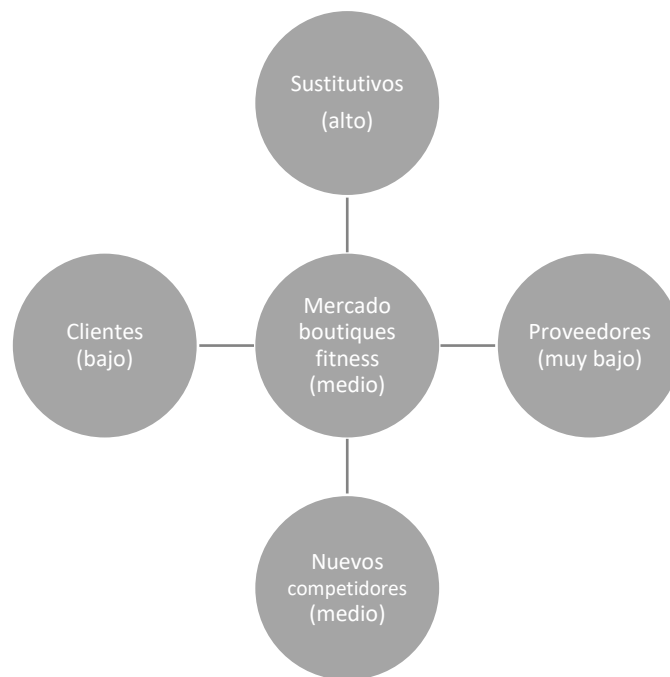
Como se ha ilustrado anteriormente, el sector del fitness ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Esto se debe principalmente a un cambio en el estilo de vida de la sociedad, que cada vez valora más el bienestar, propiciado por las redes sociales. Un número considerable de personas está dispuesta a emplear parte de su tiempo en mejorar su condición física y mental, así invirtiendo dinero en su bienestar. Además, el porcentaje de nuevos ingresos estará condicionado por una eficiente campaña de marketing y comunicación. Es fundamental comunicar a las personas sobre el negocio, la suscripción al estudio y lo que ofrecemos para poder atraer a nuevos clientes y conseguir una buena entrada en el mercado.

#### 1.2.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, creado por Michael E. Porter, es una herramienta fundamental para comprender la estructura competitiva de una industria. A través de este análisis, se evalúan cinco aspectos clave que influyen en la competencia y la rentabilidad (Porter, 1979). Es fundamental conocer cómo optimizar los recursos y superar a la

competencia, y mediante este análisis se puede determinar la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria, lo que determina lo atractiva que es la industria en términos de oportunidades de inversión y rentabilidad.

**Figura 7: Esquema visual que resume las 5 Fuerzas de Porter de B3B Woman Studio**



**Fuente: Elaboración propia en Word**

### **1. Poder de negociación de los clientes: Bajo**

El negocio de B3B ofrece un servicio muy novedoso dentro de un sector que, aunque sea bastante explotado por otros competidores como los gimnasios o estudios de la ciudad, se distinguen por su propio método y el estilo de fitness boutique. El poder de negociación de los clientes en los gimnasios de nicho se considera bajo. Esto se debe a que estos gimnasios suelen trabajar con clientes altamente fidelizados, lo que significa que los clientes tienden a ser constantes y leales a la marca. Además, estos clientes no tienen un gran impacto en las decisiones sobre precios o tipos de servicios ofrecidos por el gimnasio. Por lo tanto, su poder de negociación es mínimo.

La Comunidad de Madrid es la comunidad española con mayor porcentaje de población que practica deporte con regularidad. Según la encuesta “Hábitos de salud y

deporte” realizada por Gimnasios Fitness, el 55,7% lo hace varias veces a la semana (Gimnasios Fitness, 2023). Esto indica que los madrileños se preocupan por su estado físico, lo cual es positivo para el negocio de B3B.

Existen otros medios como los gimnasios, estudios y otros boutiques donde se imparten clases y actividades dirigidas y, esto podría ser una amenaza para nuestro negocio. Sin embargo, la ventaja competitiva de B3B es su propio método que se centra totalmente en la mujer, además de su capacidad de comprender las necesidades de los clientes, su compromiso con brindar un servicio al cliente profesional y cercano y la selección e involucración de todo el equipo.

Por otro lado, hay que tener en cuenta a aquellos clientes que acuden a otros gimnasios o estudio de la ciudad y decidan dejar de ser miembros de esos gimnasios y pasar a formar parte de B3B. Dado que estos nuevos usuarios son la principal razón para la creación de un plan de marketing y comunicación. El mayor desafío será captar a los clientes satisfechos con los servicios de su gimnasio, por lo que el poder de negociación de este grupo objetivo será alto. La solución radica en lanzar una campaña de marketing sólida, ofreciendo promociones y descuentos para estos casos. Con esto conseguiremos el equilibrio empresa-cliente acorde a los requisitos de ambas partes.

Dado que el negocio es innovador y ofrece un método patentado, este será uno de los puntos fuertes que se explotarán. Además, con el fin de atraer a nuevos miembros a B3B, será necesario crear una campaña de comunicación efectiva.

## **2. Poder de negociación de los proveedores: Muy bajo**

Los proveedores son aquellas empresas que suministran bienes a una organización, los cuales se emplean para satisfacer las necesidades de los clientes. En el caso de B3B, estos bienes son los estudios boutiques donde se realizan las sesiones, y también, los materiales necesarios para las clases y los productos de merchandising, además de los materiales de higiene personal que ofrecen en sus vestuarios.

Cada uno de estos proveedores pertenece a una variedad de sectores con un área de especialización distinta. Al haber una gran cantidad de proveedores de equipamiento y elementos de entrenamiento entre los que elegir, el poder de negociación es reducido. Un gimnasio como B3B Woman Studio no depende en gran medida de suministros, y si por alguna razón no pueden seguir solicitándolos al proveedor actual, podrían buscar alternativas con otro proveedor. En resumen, los proveedores que abastecen el negocio no poseen mucho poder de negociación de la política de precios. Esto es beneficioso porque B3B puede elegir el proveedor que más se adapte a sus objetivos y necesidades.

### **3. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Media**

En relación con la amenaza de nuevos competidores, la situación actual se puede describir como moderada, pero existe potencial para que esta amenaza sea alta: existen barreras de entrada significativas y no hay mucha inversión económica en este mercado.

El riesgo de que accedan nuevos competidores en el mercado es algo que se debe tener muy en cuenta porque podría arruinar el crecimiento de la empresa. Es necesario comprender el público objetivo y lanzar una buena campaña de comunicación que capte la atención de posibles nuevos miembros. Para garantizar que las socias de B3B estén satisfechas, la empresa debe continuar promocionando la marca y monitoreando la satisfacción de sus clientas mediante encuestas o entrevistas. Con esto, logran tener clientes fieles y reducen la posibilidad de perderlas si aparecen nuevos competidores en la zona.

Por otro lado, sus principales competidores son los gimnasios y estudios, que sufren numerosas barreras al comenzar su negocio. La inversión inicial es la más importante porque comprar o arrendar un local o terreno donde se llevarán a cabo todas las actividades del gimnasio requiere una gran cantidad de dinero, además, el equipamiento de un gimnasio supone un coste muy alto también. Esto hace que la competencia potencial lo considere cuidadosamente antes de comenzar con su idea de negocio. Es esencial llevar a cabo un estudio de mercado efectivo que cubra todos los elementos esenciales para lograr el éxito.

Esto se suma al problema de financiación del proyecto que enfrentan muchas empresas en la actualidad. Los bancos son extremadamente rigurosos a la hora de otorgar préstamos, especialmente en el caso de proyectos de gran envergadura. Esto sería otro aspecto en contra para los nuevos competidores.

Hay ciertos factores que actúan a nuestro favor, ya que reducen las amenazas de posibles nuevos competidores. La mayor amenaza, sin embargo, sería que otra empresa ofrezca un método similar al de B3B y, por ende, los usuarios prefieran ese negocio ya sea por la diferencia en precios o los servicios que ofrecen.

#### **4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos: Alta**

La principal amenaza en la industria de los gimnasios de nicho proviene de los sustitutos. Estos servicios sustitutivos pueden ser gimnasios tradicionales, grandes cadenas de gimnasios, franquicias y competidores locales. A pesar del fenómeno del “multihoming” (posibilidad de que el miembro de un gimnasio de nicho participe en otras actividades sin renunciar a su membresía), los sustitutos siguen siendo altamente competitivos. A diferencia del modelo de “winner takes all”, donde se debe elegir entre un solo servicio, aquí los clientes pueden disfrutar de múltiples opciones sin comprometerse exclusivamente a una.

Por lo tanto, no debemos ignorar otros productos o actividades que puedan afectar el crecimiento de B3B. Si el valor y la calidad de sus servicios no es satisfactorio para sus clientes, la amenaza de estos productos sustitutivos aumentará. Si las actividades que se pueden llevar a cabo en las instalaciones de B3B fueran replicables de manera similar en otros lugares o mediante el uso de diferentes productos, el precio se convertiría en un factor determinante. Por lo tanto, podemos distinguir los siguientes servicios sustitutivos:

- Gimnasios convencionales. La mayoría de los usuarios que deciden practicar deporte de manera rutinaria, eligen gimnasios, polideportivos o estudios para realizar actividades físicas. Por lo general, estos lugares no ofrecen actividades dirigidas, pero,

sin embargo, la mayoría las están implementando en sus espacios. Además, muchos usuarios prefieren usar la sala de musculación antes de participar en clases dirigidas.

- Deportes al aire libre. Parte de la población prefiere la práctica deportiva en entornos naturales abiertos, limpios y lejos de las ciudades ya que lo ven como una actividad saludable que te permite desconectar. El running o el ciclismo son algunos ejemplos que practican muchas personas que buscan estar en forma y a la vez evadirse de su rutina diaria. Este caso es una actividad sustitutiva completamente gratuita que podría tener un impacto en B3B.
- Áreas de fitness en parque públicos. En la actualidad, incluir áreas de fitness en los parques públicos es tendencia. En estos espacios, es posible realizar prácticamente cualquier ejercicio de musculación que normalmente se haría en un gimnasio, con la ventaja de estar al aire libre. Además, algunas personas optan por contratar a un entrenador personal para asegurarse de realizar los ejercicios de manera adecuada bajo la guía de un profesional. Sin embargo, en ocasiones hay que considerar las condiciones climáticas adversas que dificultan la práctica deportiva en estos lugares.
- Gimnasios online. Existen empresas que te permiten hacer ejercicio desde tu propia casa. Los clientes pueden acceder a una amplia gama de ejercicios y actividades creadas por profesionales a través de una plataforma online, que está disponible las 24 horas del día todos los días del año, lo que les permite practicar donde quieran y en cualquier momento. Las tarifas mensuales para los servicios contratados son significativamente más bajas que las de cualquier otro gimnasio. Además, YouTube y otras redes sociales ofrecen este servicio de manera totalmente gratuita. Sin embargo, es una actividad que carece de interacción humana y generalmente se realiza de manera individual en casa, lo que la hace antisocial.

Para mitigar estas posibles amenazas, es crucial ofrecer servicios que superen las expectativas de los clientes, aumentando así el valor del negocio y diferenciándose



claramente dentro del sector. Esto resulta en una fidelización sólida de los clientes, reduciendo la amenaza de productos sustitutivos.

## 5. Rivalidad entre los competidores existentes: Moderada

Los competidores existentes son aquellos que brindan el mismo servicio al mismo grupo de clientes que nosotros. Se pueden encontrar varios niveles de competencia entre los competidores, y esto dependerá principalmente de la calidad de los servicios y el precio de los mismos. Con esto, evaluaremos la saturación del mercado. Antes de examinar a los competidores actuales, se debe distinguir dos tipos de competencia:

- Competencia directa: cualquier club que ofrezca servicios similares a los nuestros y tiene el mismo nicho de mercado, es decir, el mismo público objetivo.
- Competencia indirecta: aquellos negocios, como los gimnasios, que operan paralelamente a nuestro sector de mercado y buscan satisfacer a los mismos clientes con productos o servicios alternativos.

El sector del fitness es un mercado cada vez más lucrativo y, por lo tanto, la competencia es cada vez más fuerte ya que existen cada vez más marcas dentro del sector. En España, el nivel de competencia entre las empresas ya establecidas es alto y por ello, el negocio a crear debe saber diferenciarse muy bien del resto.

Sin embargo, la competencia en el mercado o la rivalidad entre empresas se considera moderada en el caso de los gimnasios boutique enfocados en la mujer. Esto se debe a que hay pocos gimnasios de alta calidad para la mujer en este segmento. En otras palabras, la oferta es limitada en comparación con la demanda existente, y aún hay mucho mercado por atender.

A continuación, se analizarán los principales competidores directos de B3B que se encuentran en Madrid (ver figura 8) según el componente diferenciador, país de origen, el precio de sus bonos ilimitados, su oferta de clases de prueba, variedad de clases, cantidad de clases a la semana, número de sedes en España y fuera de España y, por último, seguidores en Instagram.

**Figura 8: Gimnasios boutique en Madrid**

Gimnasio	Componente diferenciador	País de origen	Precio Bono ilimitado	Clase de prueba	Variedad clases	Nº sesiones en persona semanales	Nº de sedes España	Nº sedes fuera de España	Seguidores en Instagram
B3B Woman Studio	Método propio (bici + boxeo + ballet) Solo para mujeres	España	124€/mes	Gratis	1	50	3 Madrid 1 Barcelona	0	20 K
Casa Barré	Clases de barra que combinan la elegancia del ballet con la intensidad del fitness	España	130€/mes	10 €	2	50	3 Madrid 1 Barcelona	0	23,3 K
FCC	Club con enfoque holístico, que combina ejercicio físico, nutrición y bienestar mental	España	159€/mes	15 €	21	70	1 Madrid	0	13,6 K
Square fitness	Entrenamientos de HIIT organizados en un plan semanal para trabajar distintas partes del cuerpo	España	230€/mes	3 sesiones 33 €	18	46	1 Madrid	0	6,7 K
Trib3	Entrenamientos de HIIT en 3 zonas diferentes con seguimiento de la frecuencia cardíaca en directo	Reino Unido	139€/mes	15 €	5	40	5 Madrid 4 Barcelona	1 Finlandia 2 Irlanda 2 Holanda 3 Reino Unido	11,3 K
Ritual gym	Entrenamientos de HIIT de 30 minutos para grupos reducidos de 10 personas	Singapur	139€/mes	15 €	1	70	2 Madrid	1 Brasil	20,3 K
Síclo	Sesiones en bicicleta estática con música y luces creando una experiencia única de ciclismo indoor	México	400€/mes	18 €	1	35	2 Madrid	1 Colombia 23 México 6 Perú 1 Estados Unidos	143 K
F45	Concepto de entrenamiento en grupo de HIIT que ayuda al cliente a alcanzar sus objetivos de fitness	Australia	169€/mes	1 semana ilimitada 25 €	4	40	3 Madrid 1 Barcelona 1 Sevilla 1 Zaragoza 1 Marbella 1 Ibiza 1 Palma Mallorca	Más de 2.000 estudios en todo el mundo	378 K
Orange Theory	Entrenamientos grupales de 1 hora respaldados por la ciencia, monitorizados por la tecnología y dirigidos por un coach	Estados Unidos	150€/mes	Gratis	1	50	4 Madrid 3 Barcelona 1 Murcia	Más de 1.200 estudios en todo el mundo	413 K

**Fuente: Elaboración propia en Excel**

Tras analizar detenidamente el cuadro comparativo de la competencia, se pueden extraer las siguientes conclusiones acerca de B3B Woman Studio:

- Método único y propio: B3B es el único gimnasio en España que ofrece un método propio que combina bicicleta, boxeo y ballet exclusivamente para mujeres. Este enfoque innovador y exclusivo proporciona a las mujeres una experiencia de entrenamiento completa y diversa.
- Clase de prueba gratuita: B3B es también el único junto a Orange Theory que brinda una clase de prueba totalmente gratuita. Esto permite a las interesadas experimentar el método antes de comprometerse.

- Bono de clases ilimitadas sin permanencia: B3B Woman Studio destaca al ofrecer un bono de clases ilimitadas sin permanencia a un precio más asequible en comparación con la competencia.
- Sesiones presenciales semanales: con 50 clases presenciales semanales, B3B se encuentra en la media en términos de oferta de sesiones.
- Presencia en redes sociales: entre los gimnasios originarios españoles, B3B tiene la segunda mayor presencia en redes sociales, especialmente en Instagram, con 20.000 seguidores. Solo está superado por Casa Barré, que cuenta con 23.300 seguidores.
- Expansión internacional: al igual que los otros cuatro gimnasios boutique españoles, B3B no tiene presencia en el extranjero. Por lo tanto, se sugiere que B3B explore oportunidades en mercados internacionales para su crecimiento futuro y así poder adelantarse a la competencia.

En resumen, B3B Woman Studio se destaca por su enfoque único exclusivo para mujeres, precios atractivos y presencia en redes sociales. Para su expansión, la internacionalización y explorar mercados extranjeros podría ser una estrategia prometedora.

## 2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es “una herramienta de estudio de la situación de una empresa, organización o proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) con el objetivo de que con esos resultados la empresa pueda adaptarse mejor al mercado” (El Economista, 2024).

**Figura 9: Esquema visual que resume en análisis DAFO de B3B Woman Studio**



**Fuente: Elaboración propia en Word**

### 2.1. Análisis interno

**Debilidades:** se observa que, aunque haya conocimiento de la marca de B3B Woman Studio, no es el “top of mind” en el mercado, esto podría ser por la limitación de público al enfocarse exclusivamente en mujeres, perdiendo así una parte del mercado interesados en su enfoque de entrenamiento. Aunque tenga idea de expandirse, hoy en día solo cuenta con 3 estudios en Madrid, lo que supone una ubicación limitada que podría dificultar el acceso para mujeres que viven en otras áreas o ciudades. Existe una competencia creciente en el sector y a medida que más estudios boutique y gimnasios se centran en el bienestar femenino, B3B Woman

Studio debe mantenerse a la vanguardia para diferenciarse y retener a sus clientas. Además, mantener un estudio boutique con instalaciones de alta calidad y personal capacitado es costoso, por ello, la gestión eficiente de los costos es crucial. Aunque fusionan diferentes disciplinas (bike, box y ballet), algunas clientas podrían desear más variedad o nuevas modalidades de ejercicio. Por último, a pesar de su presencia en medios y redes sociales, B3B Woman Studio debe seguir trabajando en su estrategia de marketing para atraer y retener a más clientas. Por otro lado, la aplicación móvil con la que cuentan es bastante limitada y muchas veces no funciona correctamente.

**Fortalezas:** B3B Woman Studio destaca por sus características únicas e innovadoras de su propio método, el cual se enfoca totalmente en la mujer con el objetivo de quemar, fortalecer e incrementar los niveles de positivismo y vitalidad de sus clientas, al mismo tiempo que ofrecer al mundo la mejor versión de ellas mismas en un ambiente relajado y cómodo. Este estudio es pionero en estudios boutiques exclusivos, ofreciendo clases grupales enfocadas en crear una comunidad de mujeres y en los entrenamientos conjuntos. En un entorno mágico respaldado por técnicas de mindfulness, las clientas son conscientes tanto del ejercicio físico como mental. El método no solo busca conectar con la clase, sino también empoderar a las mujeres, haciéndolas sentir fuertes y libres. Además, B3B ha demostrado tener un modelo de negocio sólido, y una presencia destacada en los medios, donde las propias monitoras generan contenido en Instagram. Han sabido diferenciarse de la competencia al siempre ir un paso más allá complementando la experiencia de sus clientas. En los estudios ofrecen ropa con el logo de B3B, ofrecen las mejores marcas de productos de higiene personal en sus vestuarios y, al empezar las clases, muchas veces, las clientas tienen en su bici una nueva muestra de algún producto en tendencia para que puedan probar en sus casas.

## 2.2. Análisis externo

**Amenazas:** la mayor amenaza externa que presenta B3B Woman Studio son las condiciones económicas de España pudiendo afectar el gasto discrecional de las clientas en actividades como el fitness. Una recesión o crisis financiera podría disminuir la demanda. Además,

cambios en las regulaciones gubernamentales o restricciones de salud podrían afectar la operación del estudio. Por ejemplo, cierres temporales debido a emergencias sanitarias como la del Covid-19 en 2020. Por otro lado, las preferencias de las mujeres pueden cambiar con el tiempo. B3B Woman Studio debe estar atento a las nuevas tendencias y adaptar su método según las demandas del mercado para diferenciarse de la competencia y retener a sus clientas. Por último, Madrid es una gran ciudad que ofrece infinitas actividades para realizar en el tiempo libre, por lo que existe un gran número de sustitos a B3B.

**Oportunidades:** considerando el éxito de B3B Woman Studio en Madrid, podrían explorar la expansión a otras ciudades o países, lo que les permitiría llegar a más mujeres y diversificar su base de clientas. Además, buscar colaboraciones estratégicas con marcas relacionadas con el bienestar femenino, podría generar un atractivo tanto para sus clientas como para nuevas clientas. Asimismo, organizar eventos, talleres o retiros específicos para mujeres, podría atraer a nuevas clientas y fortalecer la comunidad B3B. Estos eventos podrían incluir charlas sobre salud, nutrición o bienestar emocional. Trabajar con influencers o embajadoras de marca podría aumentar la visibilidad de B3B Woman Studio en las redes sociales y atraer a seguidoras interesadas en probar sus clases. Ofrecer programas de bienestar corporativo a empresas podría ser una oportunidad. Muchas compañías buscan opciones para promover la salud y el bienestar de sus empleadas. Por último, mantenerse al tanto de las tendencias de fitness y adaptar su método B3B según las demandas del mercado podría atraer a nuevas clientas y mantener la relevancia.

### 3. Estrategia

La estrategia de marketing un negocio se fundamenta en su propuesta de valor, así como en la segmentación y el targeting (Lean, 2023). El target marketing implica dividir un mercado en segmentos y luego concentrar los esfuerzos de marketing en aquellos clientes cuyas necesidades y deseos se alinean estrechamente con las ofertas de productos o servicios de la empresa (Cardona, 2023). Esta táctica es esencial para atraer nuevos negocios, aumentar las ventas y lograr el éxito empresarial. A través del proceso de segmentación y targeting, el marketing puede dirigir sus esfuerzos hacia grupos específicos de consumidores, lo que hace que la promoción, fijación de precios y distribución de productos y/o servicios sean más rentables y coherentes.

B3B Woman Studio está diseñado para mujeres de diversas edades, pertenecientes al nivel socioeconómico medio-alto y alto, que residen en la ciudad de Madrid y sus alrededores. Estas mujeres comparten un interés en la actividad física y una búsqueda de una vida saludable. Sin embargo, dentro de la base de clientas que asisten al gimnasio, se identifican tres segmentos distintos.

En el primer grupo, se incluyen mujeres entre los 18 y 25 años de nivel socioeconómico medio-alto y alto, jóvenes que residen en Madrid. Estas clientas son apasionadas por la actividad física y tienen un fuerte interés en llevar un estilo de vida saludable. Además, poseen un amplio conocimiento en el ámbito del fitness. Son activas en redes sociales y siguen a B3B Woman Studio en Instagram y TikTok.

En el segundo segmento, encontramos mujeres de 25 a 35 años, pertenecientes a la clase socioeconómica medio-alta y alta, algunas con hijos y otras sin ellos. Residen en Madrid y valoran mantenerse en forma y cuidar su salud, pero seguramente su nivel de participación en el estudio sea más moderado que el primer grupo porque por lo general tienen más responsabilidades. Estas mujeres tienen un interés moderado en la tendencia "fitness". Muchas aprovechan su hora libre de la jornada laboral para acudir al estudio entre las 14:00 y las 16:00.

El tercer y último perfil se compone de mujeres de entre 35 y más de 50 años, pertenecientes a la clase socioeconómica medio-alta y alta, que residen en Madrid y sus alrededores. Estas mujeres buscan una actividad de ocio que les permita ejercitar el cuerpo de manera divertida y relajada. Aunque no se consideran personas “fitness”, sí están interesadas en cuidar su salud física. Es el grupo más reducido de B3B, pero no por ello el menos importante.

A pesar de que B3B Woman Studio busca abarcar todos los segmentos, el análisis realizado revela que su público objetivo más sólido está compuesto por mujeres de 18 a 25 años, pertenecientes a la clase socioeconómica medio-alta y alta, que residen en la ciudad de Madrid. Estas mujeres valoran mantenerse en forma y cuidar su salud y, sobre todo, son activas en redes sociales y siguen e interactúan con la marca. Además, el staff, las trainers y las influencers pertenecer a este segmento. Actualmente, B3B Woman Studio está enfocando su estrategia de marketing en las mujeres que se ajustan al segundo perfil, mujeres entre 25 y 35 años. Esto se debe a que es un grupo muy atractivo, especialmente por su poder adquisitivo más alto y puede permitirse gastar en actividades de ocio. Sin embargo, es importante considerar que el primer grupo podría ser más rentable para el método de B3B, dado el posicionamiento actual del gimnasio.

Después de realizar la segmentación y definir el público objetivo, se emplea la diferenciación y el posicionamiento para llegar al mercado objetivo. El posicionamiento consiste en ubicar un producto de manera clara, distintiva y deseable en relación con otros competidores del mercado (Carasila 2007). Por otro lado, la diferenciación implica resaltar las características únicas del producto para crear un valor superior para el cliente (Rodrigues, 2022). En el contexto de los gimnasios en Madrid, B3B Woman Studio ha elegido posicionarse en los estudios boutiques premium. Esto significa que se presenta como una opción exclusiva y de alta calidad para aquellos que buscan una experiencia de fitness diferenciada.

Para crear nuevos negocios o documentar modelos de negocios existentes, se optó por utilizar el Modelo Canvas, una herramienta para la gestión estratégica que permite conocer



los aspectos clave de una empresa y representarlos de manera concisa. El consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión Yves Pigneur contribuyeron al desarrollo (Alonso, 2024).

### 3.1. Business Model Canvas

**Figura 10: Business Model Canvas**

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
In Out Studio Typwell	Clases diarias Clases especiales Eventos Retos Talleres	Método único Entrenamiento divertido y efectivo en resultados corporales Solo para mujeres Crea comunidad Experiencia mágica Flexibilidad en el tipo y uso de packs	Personalización Comunidad Encuestas de satisfacción Sorteos periódicos WhatsApp exclusivo para las alumnas Interacción constante por Instagram	Mujeres activas Comunidad virtual
	<b>Recursos Claves</b> Espacio físico Trainers apasionadas		<b>Canales</b> Redes sociales Word-of-mouth marketing	
<b>Estructura de coste</b> Costes fijos Costes variables		<b>Fuentes de Ingreso</b> Membresías mensuales y bonos Venta de productos en los estudios Eventos y talleres Publicidad y los patrocinios		

Fuente: Elaboración propia en Word

En cuanto al modelo de negocio para B3B Woman Studio se destacan aliados claves tales como In Out Studio<sup>14</sup> y Typwell<sup>15</sup>. Por un lado, la colaboración entre B3B y In Out Studio, la firma de arquitectura de interiores, ha dado lugar a los espacios únicos con los que cuentan los estudios de B3B. Todo ha sido diseñado pensando en las clientas, con un interiorismo que busca transportar a las clientas a la energía de Nueva York, ciudad que también inspira el método. Por otro lado, ha establecido una colaboración que enriquece la experiencia de sus clientas con Typwell, una plataforma online de salud mental que ha estado involucrada en la evaluación de la calidad y el precio de los cursos ofrecidos por B3B Woman Studio. También realizaron un reto en conjunto conocido como “Reto Verano Healthy Me by B3B & Typwell” donde ambas marcas se unen para inspirar a las mujeres a cuidar su bienestar físico y mental.

Dentro de las actividades claves del gimnasio se encuentran las clases diarias con su propio método que se renuevan cada 3 semanas para mantener la frescura y motivación de sus clientas. Además, para enriquecer la experiencia de sus clientas y fomentar la comunidad femenina, B3B organiza una variedad de clases especiales como Boys are Welcome, clases de sevillanas en el mes de abril, clases solidarias y celebraciones por sus aniversarios en los distintos estudios de la ciudad. Las clases de Boys Are Welcome las clientas pueden ir acompañadas de su padre en el mes de marzo por el Día del Padre o de tu pareja en San Valentín. Las clases especiales de sevillanas se hacen para celebrar la feria de Sevilla y las clases solidarias se realizan junto con la ONG Fiet<sup>16</sup> para apoyar a mujeres que se encuentran en situaciones de injusticia social en el Día de la Mujer. Cuando es el “cumpleaños” de alguno de los estudios, se celebra por todo lo alto junto con marcas como Lululemon<sup>17</sup>, Amazonia Açai<sup>18</sup> y Kérastase<sup>19</sup> que regalan algunos de sus productos a las clientas B3B. Por otro lado, B3B organiza eventos en sus estudios con marcas de ropa como Dash and Stars<sup>20</sup> y marcas de cosmética como Lancôme<sup>21</sup> que comparten la misma visión de empoderar a las mujeres a

---

<sup>14</sup> In Out Studio: <https://inoutstudio.com/es/>

<sup>15</sup> Typwell: <https://typwell.com/>

<sup>16</sup> ONG Fiet: <https://fiet.online/>

<sup>17</sup> Lululemon: <https://www.lululemon.es/es-es/home>

<sup>18</sup> Amazonia Açai: <https://amazoniacai.com/>

<sup>19</sup> Kérastase: <https://www.kerastase.es/>

<sup>20</sup> Dash and Stars: <https://dashandstars.com/es/es>

<sup>21</sup> Lancôme: <https://www.lancome.es/>

través del fitness, el bienestar y la salud. En este tipo de eventos, B3B ofrece los productos de la marca con las que colabora para que sus clientas puedan comprarlos al finalizar la clase. Además, B3B Woman Studio organiza retos como Self Love con premios para las ganadoras y talleres de cuidado de cabello con Kérastase entre muchos otros para mantener a sus clientas motivadas

Los recursos claves son sus espacios físicos de los estudios boutiques con áreas especializados para Bike, Box y Ballet y sus trainers apasionadas que no solo guían a las clientas en las sesiones de B3B, sino que, también, aparecen en sus redes sociales de manera muy cercana y siendo modelos a seguir.

En lo que concierne a su propuesta de valor destaca su método único y exclusivo para mujeres en el que en una clase de 45 minutos fusionan Bike, Box y Ballet en un entrenamiento efectivo en resultados corporales y mentales. Ofrecen una experiencia única un ambiente especial con técnicas de mindfulness y *empowerment* (empoderamiento) creando así una comunidad de mujeres activas. Además, los packs de B3B están diseñados para adaptarse a las necesidades y preferencias de las clientas, sin ningún tipo de permanencia, las clientas pueden elegir entre membresías mensuales o bonos de 1, 5, 10 o 20 sesiones.

Se fomenta la relación con las clientas de manera muy personalizada ya que en B3B conocen a sus clientas y adaptan sus entrenamientos a las necesidades de cada una. Además, al crear una comunidad, establecen un sentido de pertenencia y apoyo entre las mujeres. Realizan encuestas de satisfacción, sorteos periódicos, y se comunican con sus alumnas vía WhatsApp y a través de una interacción constante por Instagram.

La estrategia de canales es directa con las clientas (D2C/B2C), tanto en el estudio de B3B como en redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook y TikTok) donde promocionan sus clases y eventos. Además, B3B se mueve mucho gracias al *word-of-mouth* marketing (también conocido como marketing de boca a boca) donde las clientas satisfechas comparten su experiencia con otras personas dando así a conocer el negocio de B3B.

En relación a los grupos de clientes, B3B Woman Studio se compone de dos segmentos principales: las alumnas, que asisten físicamente al estudio, y la comunidad virtual, que sigue a B3B Woman Studio en Instagram. Dentro de estas categorías, encontramos mujeres con diferentes niveles de interés en el mundo fitness: desde aquellas altamente comprometidas y activas en las clases que buscan un entrenamiento completo y efectivo en un ambiente exclusivamente femenino, hasta aquellas que, debido a horarios ajustados, valoran las sesiones de 45 minutos y a lo mejor no participan intensamente, pero la actividad física forma parte de su estilo de vida.

La estructura de costes de B3B Woman Studio se divide en costes fijos y costes variables. Los costes fijos no varían ante los cambios en la producción y se mantienen constantes, son los suministros, gastos administrativos, alquiler de los estudios y publicidad discrecional, también los salarios y los impuestos. Los costes variables, en cambio, si fluctúan según los niveles de producción, cuanto más alta sea la producción, mayores serán los costes, son los materiales de clase, la inversión en diseño, la publicidad y marketing en redes sociales y medios y la comunicación, y los gastos de mantenimiento.

Por último, sus fuentes de ingresos vienen de las membresías mensuales, los bonos, la venta de productos en los estudios, los eventos y talleres, la publicidad y los patrocinios.

En conclusión, las variables presentes en el Modelo Canvas sugiere que B3B Woman Studio podría alcanzar un mayor éxito en la industria del entrenamiento deportivo si logra reducir sus costes y adopta una estrategia agresiva para aumentar las ventas. Una propuesta concreta es aumentar sus ingresos en publicidad y marketing, ampliar la oferta de clases y expandirse a más ubicaciones, especialmente en el mercado de gimnasios de nicho. Estas decisiones estratégicas a largo y corto plazo podrían impulsar las ventas y fortalecer la posición de B3B Woman Studio en su segmento objetivo.

#### 4. Control y Métricas, Variables de la Medición de los Objetivos y KPIs

Los indicadores clave de rendimiento o *Key Performance Indicator* (KPI) son métricas cuantificables que demuestran la eficiencia con la que una empresa opera para lograr sus objetivos. Estas medidas reflejan el nivel de éxito en relación a un objetivo específico. Los KPI pueden centrarse en el rendimiento general de la empresa o en procesos y departamentos específicos. Son herramientas esenciales para comprender el desempeño y tomar decisiones informadas (Parmenter, 2015).

El primer objetivo de B3B Woman Studio cualitativamente es internacionalizarse, es decir, expandir su mercado español y abrir sus centros en Oriente Medio, donde ya hay firmado un acuerdo con inversores. Además, buscan ser el gimnasio con más impacto en redes sociales en España, con esto, se espera un aumento de más del 50% en la participación en redes (de 200 a 400 likes y 10 a 20 comentarios por post). La cantidad de comentarios, repuestas a encuestas, historias compartidas, arrobas a la marca y reposts se utilizarán para evaluar la interacción. B3B también quiere ser más amable con los clientes. Además, aunque sus clases cuentan con una calidad óptima, siempre buscan mejorarla. Esto se puede medir encuestando la satisfacción de los estudiantes, evaluando la asistencia en las clases y registrando la cantidad de personas que llegan al estudio a través de su difusión de boca en boca. B3B también quiere tener un acercamiento aún más cercano con sus clientas. Para ello, la evaluación adecuada será el análisis de la reciprocidad de las alumnas con respecto a su participación en las diversas actividades sugeridas por la marca. Finalmente, tienen como objetivo mejorar los servicios que se ofrecen en el estudio para que sea aún más experiencial y estética para las estudiantes. Esto se puede medir con el feedback del cliente en front desk, las reseñas en Google y las redes, registrar si hay más publicaciones con imágenes del espacio o si suben fotos del gimnasio, y observar si las alumnas permanecen más tiempo en el estudio.

Cuantitativamente, B3B Woman Studio busca aumentar la facturación de este año en un 20%. Tras contrastar en la base de datos SABI, en 2022 facturaron 587.787€ por estudio y en el supuesto de que crezcan un 10% al año, se estima que en los 3 estudios facturarán 1.939.697,10€ en 2024. Esto sumado al nuevo establecimiento en Barcelona, que se calcula

que facturará unos 300.000€ el primer año, harían que la facturación del grupo ascendiera a un 27% (2.239.697,10€). Con esto, se puede concluir que estarán con el KPI por encima de su target. Asimismo, B3B aspira a aumentar su cuota de mercado un 10% creando al menos 3 alianzas estratégicas adicionales y profesionalizando las diferentes unidades de negocio que generan mayores ingresos para la marca. Estas unidades incluyen capacitaciones, organizar viajes para su comunidad, crear eventos especiales propios y participar en eventos externos con otras marcas que fortalezcan la imagen de B3B. La consecución de este objetivo se medirá mediante la implementación exitosa de proyectos continuos y la rentabilidad de las alianzas, aumentando así su facturación. También buscan aumentar su alcance en redes sociales en un 50% para fomentar el crecimiento de su comunidad y, posteriormente, reflejarlo en las ventas de viajes y eventos especiales. El alcance en redes sociales se medirá a través de métricas como el número de seguidores, mensajes y ofertas de interés que se convierten en contratos con marcas afines a B3B Woman Studio, como belleza, alimentación y merchandising, o mediante colaboraciones con Melissa Villarreal (245k seguidores) y Marta Vidaurreta (177k seguidores), dos influencers que acuden a las clases de los estudios de manera rutinaria. Finalmente, uno de los objetivos clave para B3B es aumentar las ventas de sus packs en un 300% en un período de dos años. Para medir este logro, se propone evaluar la cantidad de registros de alumnas activas en el sistema.

## 5. Modos de Acción y Marketing Mix

Tras establecer la estrategia y los objetivos, es necesario detallar los modos de acción y el marketing mix, un conjunto de herramientas que ayuda a una organización a lograr sus metas y tomar decisiones más acertadas en el mercado (Ridge, 2023). El marketing mix es también conocido como las 4P del marketing porque está compuesto por cuatro elementos clave: producto, punto de venta, promoción y precio. A través de estas diferentes variables, se lleva a cabo un esfuerzo colaborativo para persuadir en los clientes para que elijan un bien o servicio específico.

### 5.1. Producto

Un producto se refiere al bien o servicio que la empresa ofrece (Ridge, 2023). En relación al estudio B3B Woman Studio, se puede describir su valor actual como un gimnasio boutique exclusivo para mujeres que ofrece un método propio de Bike, Boxeo y Ballet en 45 minutos. Su valor percibido es pertenecer a una comunidad de mujeres activas que disfrutan del deporte en un espacio mágico solo para ellas que les permite desconectar y sentirse libres y seguras en un ambiente relajado y acogedor. En consecuencia, el valor agregado de B3B Woman Studio se compone de diversos elementos. En primer lugar, el método único en el mundo con el que consiguen un entrenamiento más completo, eficaz y divertido en tan solo 45 minutos, combinando diferentes ejercicios para quemar, endurecer y estilizar además de incrementar los niveles de positivismo y vitalidad de sus clientas. Además, la marca destaca por los eventos, días temáticos y talleres que organiza para sus clientas. B3B Woman Studio, además, ofrece barritas y zumos naturales y su propia colección B3B *activewear* en sus estudios. Es también una marca solidaria que colabora con ONGs para recaudar fondos para mujeres en situaciones vulnerables y con marcas de cosmética para enseñar a sus clientas los productos más novedosos.

Se podría considerar a B3B no solo como un servicio, si no también como un producto. Mientras que los gimnasios tradicionales se enfocan en el individuo, B3B, al ser un estudio boutique, se enfoca en crear una comunidad ofreciendo entrenamientos conjuntos. La marca se centra únicamente en la mujer y le ofrece un método propio que destaca por la experiencia

que vive la clienta al acudir a su estudio. Es una marca inclusiva donde cualquier mujer en cualquier momento de su vida puede entrenar para alcanzar los resultados que busca. El método B3B es muy completo ya que en los 45 minutos que dura una sesión, la cliente trabaja todos sus músculos de manera dinámica y divertida, además, está apoyado por técnicas mindfulness para conectar cuerpo y mente. B3B destaca por su capacidad de empatizar con lo que necesitan sus clientas y por ofrecer un servicio cercano y profesional y la elección e involucración de todo el equipo, como muestran en sus redes sociales.

Actualmente, B3B cuenta con 3 estudios en Madrid con aproximadamente 50 sesiones semanales en cada uno. Para atender mejor las necesidades de aquellas mujeres entre 18 y 25 años (el público objetivo al que, como se ha mencionado anteriormente, va dedicado este plan de marketing), se sugiere crear un podcast en el que las propias trainers hablen de temas interesantes como por ejemplo recetas saludables, salud mental, ejercicio físico e incluso de sus vidas personales y su trayectoria profesional. Podrían llevar a influencers como invitadas al podcast para llamar más la atención de la audiencia. Estos podcasts mensuales podrían subirlos a plataformas como Spotify o Podimo<sup>22</sup> y podría estar abierto para todos los usuarios, pero que haya contenido exclusivo solo disponible para clientas de B3B. Se podría dar visibilidad a los podcasts desde redes sociales y seguramente ganaría audiencia ya que son las propias trainers las que generan contenido en los medios de B3B. Otra idea también para mejorar los canales de comunicación de la marca es empezar con una newsletter mensual donde se comuniquen próximos eventos que se puede crear en la plataforma MailChimp<sup>23</sup>, nuevas incorporaciones en B3B, ejercicios para hacer en casa, contenido de redes sociales y sobre todo anunciar el nuevo podcast. También se aconseja crear un *women running team* para diversificar la oferta y poder captar a nuevas clientas que les pueda interesar pertenecer a una comunidad de corredoras.

#### Sugerencias:

1. Crear un podcast mensual gestionado por las trainers + influencers

---

<sup>22</sup> Podimo: <https://podimo.com/es>

<sup>23</sup> MailChimp: <https://mailchimp.com/es/?currency=EUR>



2. Crear una newsletter mensual para comunicar de todo lo que está ocurriendo en B3B
3. Ofrecer un servicio de *women's running team*.

## 5.2. Punto de venta

El punto de venta hace referencia a la distribución y disponibilidad del producto, incluyendo ubicación, canales de venta y logística (Ridge, 2023). B3B Woman Studio es una compañía de distribución B2C (*business to consumer* o negocio a cliente). En la actualidad cuenta con 3 sedes en Madrid donde se llevan a cabo las sesiones todos los días de la semana: calle Ayala, 54; calle General Martínez Campos, 20; y calle Pedro Muguruza, 5 y, este año 2024 abrirá su primer estudio en Barcelona. Además, los eventos y clases especiales también se realizan en los estudios. Sin embargo, sería interesante explorar la posibilidad de organizar eventos o retiros en asociación con otras marcas, pero fuera de los estudios habituales. Esta estrategia podría generar un sentimiento de sorpresa y emoción entre las clientas. Además, se busca diversificar las fuentes de ingresos de la marca mediante la creación de diferentes unidades de negocio. Estas incluirían capacitaciones (como charlas de empoderamiento femenino en sus estudios o entrenamientos al aire libre), viajes organizados para su comunidad de mujeres, eventos exclusivos, y colaboraciones con otras marcas para ofrecer sus servicios. Posteriormente, se considera elaborar un plan de negocios para presentarlo en concursos de inversionistas y expandir los servicios a través del canal B2B o negocio a negocio a otros gimnasios y boutiques.

B3B Woman Studio ha demostrado un enfoque de distribución efectivo hasta ahora, y, por lo tanto, se recomienda continuar con esta estrategia. Su presencia en diferentes zonas de Madrid, especialmente en las áreas más exclusivas de la ciudad y con alta afluencia, ha contribuido a su éxito. Al mantener esta distribución geográfica, B3B Woman Studio puede seguir atrayendo a clientas de diferentes ubicaciones y ofrecerles una experiencia de fitness única y accesible. Además, es una empresa que busca abrir negocio no solo en otras ciudades de España, sino también en mercado internacional.

La marca se esfuerza por ofrecer un punto de venta accesible, eficiente y personalizado para sus clientas, que se ve reflejado en sus canales de venta directos, como la recepción en sus estudios, donde las clientas pueden inscribirse, reservar clases y obtener información personalizada. Además, su página web proporciona detalles sobre horarios, tarifas y promociones, lo que facilita la inscripción online. En cuanto a la logística interna, se gestiona desde la recepción de los estudios, donde se registran las asistencias, se asignan las clases y se atienden las consultas. Asimismo, la logística de las clases implica la preparación de las salas, la disponibilidad de equipos (bicicletas, sacos de boxeo, etc.) y la coordinación de los entrenadores. Por último, la logística de comunicación se lleva a cabo a través de correos electrónicos, mensajes de texto y redes sociales para mantener a las clientas informadas sobre horarios, eventos especiales y promociones.

#### Sugerencias:

1. Organizar eventos o retiros en colaboración con otras marcas, en otros lugares que no sean los estudios de B3B para crear un sentimiento de sorpresa para las clientas.
2. Diversificar las fuentes de ingresos de la marca mediante la creación de diferentes unidades de negocio como las capacitaciones.
3. Viajes organizados para su comunidad de mujeres.
4. Elaborar un plan de negocios para presentarlo en concursos de inversionistas y expandir los servicios a través del canal B2B.

### 5.3. Promoción

B3B Woman Studio ha adoptado una estrategia de promoción casi exclusivamente digital para aumentar la conciencia tanto sobre su método como sobre la marca en sí. Sus principales canales de promoción son su propia página web, Instagram y TikTok. A través de estas plataformas, comparten información sobre sus servicios y anuncian sus actividades. La combinación de imágenes visuales y videos les permite llegar a un público amplio y mantenerse relevante en el mundo digital. Las trainers, en nombre de la marca, son muy presentes en redes y hacen campañas de marketing con otras empresas. Además, hacen colaboraciones con influencers para dar a conocer y promocionar la marca. También están presentes en Google Maps con una media de 4,85 sobre 5 en reseñas.

B3B se enfoca principalmente en lograr presencia en el mercado del fitness femenino y “top of mind” en su target. Para ello, ha planteado establecer colaboraciones estratégicas con marcas que fortalezcan su imagen y realicen inversiones en el negocio. El objetivo ahora debería ser ampliar su presencia en redes sociales para aumentar la comunidad y, como consecuencia, impulsar las ventas relacionadas con viajes, capacitaciones y eventos especiales.

En cuanto a promociones digitales en redes sociales, se sugiere que B3B ofrezca descuentos exclusivos para sus clientas y seguidoras en Instagram y TikTok así fidelizando con ellas, también podría ofrecer sesiones gratuitas a seguidores que compartan sus publicaciones o etiqueten a amigos interesados para así atraer a nuevos clientes. También podría realizar sorteos en Instagram para fomentar la participación y aumentar su visibilidad en redes.

Otro tipo de promoción son las alianzas con otras marcas, se recomienda que siga colaborando con empresas de ropa deportiva como Dash and Stars o Lululemon para ofrecer descuentos en ropa deportiva para los miembros de B3B. También podrían considerar colaborar con empresas de nutrición o suplementos como B3tter Foods creando paquetes combinados de entrenamiento y suplementos nutricionales.

B3B Woman Studio tiene varias opciones para fidelizar con sus clientas mediante programas de referidos y de lealtad. Por un lado, para recompensar a los miembros que refieran a amigos, pueden ofrecer descuentos y clases gratuitas a quienes traigan nuevos clientes. Por otro lado, pueden conceder descuentos para los miembros frecuentes que asisten regularmente (mínimo 2 veces a la semana). Estas estrategias fomentarían aún más el boca a boca, lo que se traduciría en un aumento de las ventas e y en un impulso el crecimiento de B3B.

En cuanto a eventos especiales, B3B podría organizar Días de Puertas Abiertas invitando a mujeres a probar una clase gratuita para que puedan asistir a una clase totalmente pensada para nuevos miembros en la cual solamente habría nuevas alumnas y en este caso en lugar de

una sola trainer, habría tres por sesión para que puedan estar aún más atentas a las posibles nuevas clientas. Asimismo, se recomienda organizar eventos temáticos y masterclasses con entrenadoras e influencers deportivas invitadas para crear contenido viral en redes sociales. También, se sugiere regalar una clase gratuita a las clientas el día de su cumpleaños para hacer su día aún más especial.

Como evento temático, se sugiere que, en los meses de noviembre y diciembre por Navidad, se podría crear el “B3Blovers gift card” o tarjeta de regalo que incluya un bono de clases de B3B Woman Studio para poder regalar a seres queridos. Las clientas de B3B que deseen adquirir una tarjeta de regalo recibirán un código especial con un descuento del 10%. Es una manera de compartir la experiencia de B3B Woman Studio y fomentar la actividad física entre seres queridos y dando a conocer la marca al mismo tiempo.

En junio, justo antes de que comience el verano y aumente la posibilidad de que las personas abandonen el gimnasio debido a las vacaciones, B3B Woman Studio podría implementar una estrategia promocional para mantener a sus clientas comprometidas. Se sugiere una Promoción de Verano Especial: “10 Clases Premium al Precio de 8.” Durante los meses de julio y agosto, las clientas de B3B tendrían la oportunidad de disfrutar del bono de 10 sesiones (159€) por el precio de solo 8 clases (135€). Este incentivo adicional podría motivar a las clientas a mantenerse activas durante la temporada de vacaciones y aprovechar al máximo su membresía. La promoción podría anunciarse en sus redes sociales, la página web y en el propio estudio.

B3B debería continuar colaborando con proyectos solidarios como con la ONG Fiet apoyando a mujeres en riesgo de exclusión social y como socio colaborador de la Asociación Barró<sup>24</sup> en el proyecto B3B & Barró Woman Project que tiene como objetivo brindar apoyo a un grupo de niñas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y marginación. En cuanto a proyectos sociales, podrían donar 1€ de cada membresía a alguna fundación u ONG que luche por la desigualdad de género.

---

<sup>24</sup> Asociación Barró: <https://asociacionbarro.org.es/>

Otra manera para ampliar su alcance más allá de los seguidores en redes podría ser formando parte de plataformas de membresías mensuales de fitness como ClassPass<sup>25</sup> y Gympass<sup>26</sup>. Estos programas promocionan membresías de gimnasios a corto plazo con descuentos, dando así visibilidad a estudios exclusivos como B3B Woman Studio.

#### Sugerencias:

1. Ampliar su presencia en redes sociales para aumentar la comunidad e impulsar las ventas relacionadas con viajes, capacitaciones y eventos especiales.
2. Ofrecer descuentos exclusivos para sus clientas y seguidoras en Instagram y TikTok.
3. Ofrecer sesiones gratuitas a seguidores que compartan sus publicaciones o etiqueten a amigos interesados para así atraer a nuevos clientes.
4. Realizar sorteos en Instagram para fomentar la participación y aumentar su visibilidad en redes.
5. Establecer alianzas con marcas de ropa deportiva ofreciendo descuentos para los miembros de B3B.
6. Colaborar con empresas de nutrición o suplementos como B3tter Foods creando paquetes combinados de entrenamiento y suplementos nutricionales.
7. Para recompensar a los miembros que refieran a amigos, ofrecer descuentos y clases gratuitas a quienes traigan nuevos clientes.
8. Conceder descuentos para los miembros frecuentes que asisten regularmente (mínimo 2 veces a la semana).
9. Organizar Días de Puertas Abiertas invitando a mujeres a probar una clase gratuita para que puedan asistir a una clase totalmente pensada para nuevos miembros en la cual solamente habría nuevas alumnas y tres trainers por sesión.
10. Organizar eventos temáticos y masterclasses con entrenadoras e influencers deportivas invitadas para crear contenido viral en redes sociales.
11. Regalar una clase gratuita a las clientas el día de su cumpleaños para hacer su día aún más especial.

---

<sup>25</sup> ClassPass: <https://classpass.com/>

<sup>26</sup> Gympass: <https://gympass.com/es-es/>

12. En los meses de noviembre y diciembre por Navidad, crear el “B3Blovers gift card” o tarjeta de regalo que incluya un bono de clases de B3B Woman Studio para poder regalar a seres queridos. Las clientas reciben un código especial con un descuento del 10%.
13. En junio, justo antes de que comience el verano y aumente la posibilidad de que las personas abandonen el gimnasio debido a las vacaciones, implementar una Promoción de Verano Especial: “10 Clases Premium al Precio de 8” para los meses de julio y agosto.
14. Continuar colaborando con proyectos solidarios, y podrían donar 1€ de cada membresía a alguna fundación u ONG que luche por la desigualdad de género.
15. Formar parte de plataformas de membresías mensuales de fitness como ClassPass y Gympass.

#### 5.4. Precio

Los tres estudios de B3B Woman Studio cuentan con dos tipos de bonos (ver figura 11): mensuales y flexibles, cuyos precios varían dependiendo de la frecuencia de veces que asista la alumna a estudio. Por un lado, los bonos mensuales están pensados para aquellas clientas que acuden al estudio de manera rutinaria, dependiendo del número de veces que la alumna desea acudir al estudio, hay 3 tipos: complemento (5 días/mes por 72€), mantenimiento (8 días/mes por 93€) y resultados (número ilimitado de veces al mes por 124€). Estos bonos incluyen el alquiler de guantes, son válidos desde el primer día del mes hasta el último e implican suscripción mensual con cargo en tarjeta de débito/crédito el día 1 de cada mes. Por otro lado, existen 4 tipos de bonos flexibles: 1 sesión (válido en 20 días por 25€), 5 sesiones (válido 45 días por 84,50€), 10 sesiones (válido 3 meses por 159€) y 20 sesiones (válido 6 meses por 290€). Los bonos flexibles, no incluyen los guantes de alquiler. B3B Woman Studio hace uso de la estrategia de precio redondo que consiste en establecer un número cerrado como precio (i.e., 13€ en lugar de 12,99€). Este tipo de estrategias son propias de experiencias y artículos de lujo. Se recomienda incluir la opción de compra del bono “Resultados”, que es el más rentable para el estudio, de 3 meses con un precio más económico por mes (en lugar de 372€ por 3 meses, 300€, lo que se traduciría en 100€ por mes del bono “resultados”). También sería interesante ofrecer la opción de pagar en plazos. B3B podría colaborar con

Klarna<sup>27</sup> para que sus clientas puedan pagar en 30 días, o dividir el coste de la compra y pagar en 3 plazos sin intereses, al 0% TAE.

**Figura 11: Bonos mensuales de B3B en su página web**

The screenshot shows the B3B website interface. At the top, there are navigation links for 'HORARIOS', 'BONOS', and 'ZONA CLIENTAS'. The main content is divided into two sections: 'BONOS MENSUALES\*' and 'BONOS FLEXIBLES'. The 'BONOS MENSUALES\*' section features three pink boxes: 'COMPLEMENTO' (5 días / mes, 72 €/MES), 'MANTENIMIENTO' (8 días / mes, 93 €/MES), and 'RESULTADOS' (Ilimitado Mensual, 124 €/MES). Below these are three small asterisked notes. The 'BONOS FLEXIBLES' section features four orange boxes: '1 SESIÓN' (Válido 20 días, 25€), '5 SESIONES' (Válido 45 días, 84,5 €), '10 SESIONES' (Válido 3 meses, 159 €), and '20 SESIONES' (Válido 6 meses, 290 €).

**Fuente: B3B Woman Studio (2024)**

Según los términos y condiciones de B3B Woman Studio, todos los precios de los servicios que se presentan en la página web y en los estudios se expresan en euros e incluyen el IVA (Impuesto al Valor Agregado) y cualquier otro impuesto que pudiera corresponder. El cliente deberá pagar el precio correspondiente utilizando los métodos de pago en la página web y los estudios autorizados. En cualquiera de las opciones seleccionadas por la usuaria, B3B Woman Studio enviará siempre un correo electrónico confirmando los detalles de la compra realizada junto con la factura o justificante correspondiente después de formalizar el pedido. Esto sucederá después de que la clienta acepte los Términos y Condiciones y realice el pago

<sup>27</sup> Klarna: <https://www.klarna.com/es/>

necesario. B3B Woman Studio garantiza que el proceso de pago se lleva a cabo con absoluta seguridad, siguiendo los protocolos y servicios de seguridad requeridos. En el menor plazo posible, el cliente debe notificar a B3B Woman Studio enviando un correo electrónico al estudio donde realizó su suscripción si descubre algún cargo indebido o fraudulento en la tarjeta utilizada para las compras. De esta manera, B3B podrá tomar medidas. Además, es importante recordar que B3B tiene la capacidad de modificar el precio de los productos y servicios en cualquier momento, y la clienta tiene el derecho de no continuar comprando o anular su suscripción si así lo desea (Términos y Condiciones B3B, 2024).

Debido a que a lo largo de todo el plan de marketing y comunicación se recomienda que B3B aumente su oferta de eventos especiales, se sugiere que implemente una nueva estrategia de precios que incluya lo siguiente (ver figura 12): en los bonos mensuales, si la alumna paga 50€ más, podrá acudir a todos los eventos y talleres exclusivos, tanto en los estudios como en otros lugares de la ciudad. También podrá asistir a los eventos temáticos y masterclasses con entrenadoras e influencers deportivas invitadas. La página web quedaría así:

**Figura 12: Posible modificación de los bonos mensuales de B3B añadiendo eventos**

The screenshot shows a webpage for 'BONOS MENSUALES\*' with the tagline 'EL MEJOR PRECIO PARA LAS QUE MÁS UTILIZAN'. It features three columns of bonuses:

Bonus Type	Duration	Standard Price	Price with 50€ Add-on	Benefit of Add-on
COMPLEMENTO	5 Días / mes	72 €/ MES	72 € + 50€/ MES	Podrás acudir a todos los eventos exclusivos
MANTENIMIENTO	8 Días / mes	93 €/ MES	93 € + 50€/ MES	Podrás acudir a todos los eventos exclusivos
RESULTADOS	Ilimitado Mensual	124 €/ MES	124 € + 50€/ MES	Podrás acudir a todos los eventos exclusivos

Footnote: \* Más información sobre los eventos exclusivos en: <https://b3bwomanstudio.com/eventos>  
 \* Incluyen el alquiler de guantes  
 \* Implican suscripción mensual con cargo en tarjeta de débito/crédito el día 1 de cada mes  
 \* Válido del primer día del mes hasta el último (mes natural).

**Fuente: Elaboración propia en PowerPoint**



Sugerencias:

1. Incluir la opción de compra del bono “Resultados” de 3 meses con un precio más económico por mes (en lugar de 372€ por 3 meses, 300€, lo que se traduciría en 100€ por mes del bono “resultados”).
2. Ofrecer la opción de pagar en plazos. B3B podría colaborar con Klarna para que sus clientas puedan pagar en 30 días, o dividir el coste de la compra y pagar en 3 plazos sin intereses, al 0% TAE.
3. En los bonos mensuales, si la alumna paga 50€ más, podrá acudir a todos los eventos y talleres exclusivos y a los eventos temáticos y masterclasses con entrenadoras e influencers deportivas invitadas.

## 6. Riesgos reputacionales y posibles soluciones ante una crisis

Debido a que los riesgos reputacionales pueden tener un impacto muy significativo en cualquier organización, se ha decidido estudiar de manera detallada las consideraciones y posibles soluciones ante una crisis de reputación en B3B Woman Studio, de esta forma, se dará por concluido el plan de marketing y comunicación.

En primer lugar, la comunicación de crisis se define como “una serie de principios de acción que articulan una visión ética de la persona, las organizaciones y la sociedad” (IESE Business School, 2018). La prudencia es la mejor virtud en la comunicación de crisis: prevención, preparación y comunicación serena y decidida son las claves de un liderazgo responsable. Así lo indica el libro *Comunicar en aguas turbulentas*, en el que Yago de la Cierva ofrece las claves necesarias para afrontar con garantías una crisis de comunicación (Cierva, 2015).

B3B Woman Studio podría enfrentar problemas de reputación por diversas razones, como malas prácticas laborales, incluidos pagos injustos y condiciones laborales precarias. La baja calidad de sus productos, como defectos o durabilidad reducida, también podría generar críticas negativas. La falta de compromiso con prácticas sostenibles, como el uso de materiales ecológicos y la reducción de desechos, podría alejar a los consumidores conscientes del medio ambiente. Además, acusaciones de plagio o apropiación cultural en sus diseños y campañas publicitarias insensibles podrían dañar su imagen y credibilidad. Al tener tanta presencia en medios y redes sociales, podría tener una crisis de comunicación al cometer algún error en sus publicaciones (en este punto, se recomienda que tanto las community managers como las trainers reciban formaciones en redes sociales para proteger la reputación de B3B). Otros riesgos incluyen acciones legales por parte de clientes o competidores y un servicio al cliente deficiente que podría generar insatisfacción. B3B Woman Studio debe ser proactiva en la gestión de su reputación, asegurando prácticas éticas, sostenibles y transparentes, y respondiendo adecuadamente a cualquier crítica o problema que pueda surgir.

La gestión de la reputación es crucial para cualquier organización, y seguir unos principios de acción puede ayudar a minimizar los daños y mantener la confianza del público. Para ello, en el caso de que B3B sufra una crisis, estos serán los principios que deben guiar sus acciones y decisiones durante dicha crisis (Cierva, 2018):

1. Abordar las percepciones más que los hechos: es importante tratar la crisis desde el punto de vista del público, considerando las percepciones de las partes interesadas y los hechos y nunca cometer el error de pensar que los hechos están a favor de la organización. Kate Zabriskie, escritora y especialista en servicio al cliente, dijo: “la percepción del cliente es tu realidad.” La gravedad de una crisis es directamente proporcional a su percepción pública.
2. Escuchar a quien protesta: el público tiene razones para estar molesto, incluso si es el primer error que comete la empresa, por ello, es importante tratar de entender el enfado del público. Stephen R. Covey, autor de *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, dijo: “La mayoría de las personas no escuchan con la intención de entender, sino con la intención de responder”. La ira puede obstruir la comunicación, impidiendo que el interlocutor escuche hasta que se haya expresado. Es importante encontrar formas constructivas de manejar la rabia para facilitar una comunicación más efectiva.
3. Sintonizar emocionalmente: los hechos proporcionan información, pero las emociones proporcionan la interpretación correcta, por ello, se debe saber interpretar el estado de ánimo del público y públicos. La comunicación es una relación que se establece entre personas, es importante conocer al público para saber qué enfoque dar en la comunicación.
4. Hablar desde el punto de vista del interlocutor: las decisiones y la comunicación de la empresa deben ser racionales. Los mensajes deben ser claros, atendiendo a las inquietudes del público y haciendo notar su preocupación.
5. Diferenciar entre la opinión pública y la ley: se puede tener derecho, pero no siempre la razón. Por ello, las organizaciones necesitan abogados y comunicadores para asesorarse, ambos tipos de consejos son necesarios, diferentes pero complementarios. Lou Holtz, autor, comentarista y motivador, dijo: “sigo tres reglas: haz lo correcto, haz lo mejor que puedas y siempre demuéstrole a las personas que

te importan.” Las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta lo que es social y éticamente aceptable, no legalmente.

6. Siempre decir la verdad: la honestidad y la sinceridad son reconocidas como las mejores prácticas, es muy difícil solucionar una crisis cuando los responsables carecen de credibilidad. Mark Twain, reconocido escritor estadounidense, dijo: “si dices la verdad, no te tienes que acordar de nada.” En una crisis, uno de los errores más graves es mentir, la confianza tarda mucho tiempo en construirse y se perderá instantáneamente con una mentira.
7. Responder de los propios actos: es necesario asumir responsabilidades y actuar acorde atajando el problema, reconociendo el error sin culpar a otros y aceptar la responsabilidad de reparar cualquier daño que se haya podido causar.
8. Estar preparado: no se trata de si se producirá una crisis durante la vida de una organización, sino de cuándo. Es importante obtener una previsión conociendo de manera detallada el contexto externo e interno de la empresa, analizando el entorno en busca de posibles riesgos y crisis, y desarrollar un plan de crisis.

La preparación en caso de crisis es fundamental y se compone de tres elementos básicos: prever, prevenir y proveer (IESE Business School, 2018). En primer lugar, prever implica comprender tanto el contexto interno como externo de una organización para identificar los conflictos que podrían afectarla, evaluar su probabilidad y considerar sus consecuencias. Prevenir, por otro lado, implica ser proactivo al evitar los conflictos más probables. Esto requiere estar alerta y tomar medidas preventivas antes de que la crisis ocurra. Por último, proveer implica tener un plan de acción en caso de que la crisis estalle, lo que incluye medidas inmediatas y respuestas adecuadas para cada situación.

Si se produce una crisis, B3B Woman Studio debe crear un plan de gestión de crisis que incluya medidas inmediatas y respuestas adecuadas para cada situación. Este plan debe tener como objetivo minimizar los efectos negativos y restaurar las operaciones comerciales lo antes posible. Es fundamental que B3B se prepare previamente, identificando los posibles escenarios de crisis y designando un equipo encargado de gestionarla. A continuación, se mostrarán los pasos que se deben plantear en caso de crisis (Coombs et al., 2010):

1. Reunir al equipo de crisis: el primer paso es convocar al equipo de crisis para compilar la información, asignar tareas y responsabilidades y determinar la posición institucional. Es fundamental reflexionar antes de actuar.
2. Definir el problema y a quién afecta: el equipo de crisis debe examinar el problema detalladamente y establecer a quién impacta. Esto permitirá determinar si B3B debe tomar la iniciativa o no.
3. Recopilar información de manera sistemática: es esencial recolectar información de forma organizada. Además, realizar un perfil de cada público con base en estos datos ayudará a decidir la respuesta institucional.
4. Seleccionar al portavoz: para comunicar la respuesta, es necesario escoger a un portavoz que pueda transmitir el mensaje de la institución a los diferentes públicos, especialmente a los medios de comunicación. La elección dependerá de la naturaleza de la crisis, su importancia, alcance geográfico y duración. En la mayoría de los casos, el encargado será el CEO de B3B, Juan Garaizar Arbeo, quien debe comunicar el mensaje al público afectado.
5. Elegir los canales de comunicación: deben emplearse los mismos canales de comunicación habituales, dando prioridad a los medios interactivos, como las redes sociales, para responder a los públicos. En el caso de B3B, se debe comunicar a través de Instagram, TikTok, su página web y, si es necesario, mediante notas de prensa.
6. Plan integrado de canales: cada institución necesita un plan que integre todos los canales de comunicación. La página web será el eje central de todas las comunicaciones, incluyendo la intranet para los empleados. Las ruedas de prensa y el correo electrónico serán los canales principales para los periodistas, mientras que las redes sociales serán los medios para el público de B3B.
7. Iniciativa proactiva: lo más importante es que la empresa tome la iniciativa. Esto implica ser una fuente de información, actuar con creatividad y optimismo, controlar el alcance del problema y gestionar los tiempos. La constancia en la comunicación y la anticipación de necesidades son esenciales.

Cada paso del plan de crisis debe estar acompañado de medidas para evaluar sus resultados. Durante la ejecución del plan de comunicación, es importante analizar

continuamente el entorno y supervisar la eficacia del plan. Además, se debe realizar una evaluación general al final de la crisis y planificar la etapa poscrisis. Los informes de las crisis enfrentadas y su evaluación son herramientas valiosas para el futuro de la organización, pero para ser provechosos se necesita una reforma interna y su posterior comunicación. Es importante recordar que las crisis representan amenazas significativas para la relación de la institución con sus públicos clave. Por lo tanto, la cohesión es fundamental para la resiliencia o vulnerabilidad de una empresa: cuanto más fuerte sea el vínculo, menos vulnerable será. Para lograrlo, una comunicación efectiva es esencial (Millar, 2003).

## 7. Conclusiones

Para finalizar el plan de marketing y comunicación de B3B Woman Studio, es relevante destacar ciertos aspectos claves de la empresa. A pesar de los desafíos que enfrentan los emprendedores al abrir gimnasios y estudios boutique en el mercado español de fitness, existe un gran potencial, especialmente en la ciudad de Madrid, donde las empresas emergentes y las nuevas tendencias saludables han creado oportunidades para el mercado de gimnasios boutique. Actualmente, B3B Woman Studio cuenta con tres sedes en Madrid en la calle Ayala, 54; calle General Martínez Campos, 20; y calle Pedro Muguruza, 5.

En un mercado con una amplia variedad de gimnasios y estudios convencionales en España, **B3B Woman Studio se distingue por su método único e innovador diseñado específicamente para mujeres.** Al mismo tiempo, busca ayudarles a mostrar su mejor versión en un ambiente cómodo y relajado. Este estudio es pionero en ofrecer clases grupales exclusivas en estudios boutique, fomentando una comunidad femenina unida a través de entrenamientos conjuntos. **El factor clave que ha llevado al éxito a la empresa es que su método no solo conecta con las participantes, sino que también las empodera, haciéndolas sentir fuertes y libres.** La marca destaca frente a la competencia al ofrecer una experiencia completa y cuidada para sus clientas. En los estudios, se pueden adquirir prendas con el logo de B3B, y se ofrecen productos de las mejores marcas de higiene personal en los vestuarios. Además, al comenzar las clases, a menudo se les entrega a las clientas muestras de productos de moda para que los prueben en casa. Sin embargo, lo que realmente diferencia a la empresa de su competencia directa es su **sólida presencia digital en medios de comunicación** como Instagram, TikTok, YouTube e incluso Spotify, con **monitoras que generan contenido en redes sociales.**

Además, B3B cuenta con un modelo de negocio sólido que se basa en alianzas estratégicas con In Out Studio y Typwell. La colaboración con In Out Studio ha dado lugar a espacios de estudio únicos, inspirados en la energía de Nueva York. Por otro lado, la asociación con Typwell, una plataforma online de salud mental, ha mejorado la experiencia de las clientas al evaluar la calidad de los cursos de B3B y colaborar en eventos como el "Reto Verano Healthy

Me by B3B & Typwell". Las actividades clave incluyen clases diarias con su propio método, que se renuevan cada tres semanas para mantener la motivación de las clientas, así como clases especiales y eventos que fomentan la comunidad femenina. Entre las actividades especiales se encuentran las clases de sevillanas, las clases solidarias y las celebraciones por los aniversarios de los estudios. B3B mantiene una relación personalizada con las clientas, adaptando los entrenamientos y fomentando un sentido de pertenencia. Utiliza canales directos como redes sociales para interactuar con las clientas y promocionar sus clases y eventos. B3B Woman Studio podría tener éxito al reducir costes y adoptar estrategias para aumentar ventas, incluyendo publicidad, ampliación de la oferta de clases y expansión a más ubicaciones en el mercado de gimnasios de nicho. Estas decisiones estratégicas podrían fortalecer su posición en su segmento objetivo: mujeres entre 18 y 25 años pertenecientes a la clase socioeconómica medio-alta y alta, que valoran mantenerse en forma y cuidar su salud. Estas mujeres son activas en redes sociales y siguen e interactúan con la marca en Instagram y TikTok.

En cuanto a los indicadores clave de rendimiento (KPIs), el primer objetivo cualitativo de B3B Woman Studio es expandirse internacionalmente, especialmente hacia Oriente Medio, donde ya tiene un acuerdo con inversores. Además, busca convertirse en el gimnasio con mayor presencia en redes sociales en España, incrementando su participación en redes más del 50%, evaluando la interacción a través de comentarios, encuestas, historias compartidas, menciones y reposts. B3B también busca ser más cercano a los clientes y mejorar la calidad de sus clases continuamente, midiendo la satisfacción de sus alumnas, la asistencia a clases, el boca a boca, y su participación en actividades propuestas por la marca. Por último, busca mejorar los servicios en el estudio para hacerlo más experiencial y estético. Mide estos aspectos a través del feedback de los clientes en el front desk, reseñas en Google y redes sociales, publicaciones con imágenes del espacio o fotos del gimnasio, y la permanencia de las alumnas en el estudio.

Cuantitativamente, B3B Woman Studio busca aumentar su facturación un 20% este año. En 2022, cada estudio generó 587.787€. Con un crecimiento del 10% anual, los tres estudios podrían facturar 1.939.697,10€ en 2024, y sumando un nuevo establecimiento en Barcelona



con una estimación de 300.000€, la facturación total alcanzaría 2.239.697,10€, un aumento del 27%. La empresa también quiere aumentar su cuota de mercado un 10% mediante tres alianzas estratégicas adicionales y profesionalizando las unidades de negocio de mayor ingreso, como capacitaciones, viajes y eventos especiales. Se medirá por el éxito de los proyectos y la rentabilidad de las alianzas. B3B planea incrementar su alcance en redes sociales, fomentando el crecimiento de su comunidad para aumentar las ventas de viajes y eventos. Colaboraciones con influencers y métricas de seguidores y mensajes medirán el alcance. Finalmente, B3B busca aumentar las ventas de sus packs un 300% en dos años, evaluando los registros de alumnas activas en su sistema.

B3B Woman Studio busca continuar su crecimiento y mejorar la experiencia de sus clientas a través de una serie de propuestas innovadoras. En cuanto a producto, se propone lanzar un podcast mensual gestionado por trainers e influencers, para ofrecer contenido valioso sobre fitness, bienestar y estilo de vida. Además, se publicará una newsletter mensual para mantener a las clientas informadas sobre las novedades y eventos en B3B. Otra iniciativa es ofrecer un servicio de women's running team para ampliar la oferta de actividades y fomentar la comunidad. En relación a los puntos de venta, se planea organizar eventos o retiros en colaboración con otras marcas en lugares distintos a los estudios de B3B, creando así sorpresa y exclusividad para sus clientas. Se busca también diversificar las fuentes de ingresos mediante nuevas unidades de negocio, como capacitaciones, y organizar viajes para su comunidad de mujeres. Además, se desarrollará un plan de negocios para presentarlo en concursos de inversionistas, con el fin de expandir los servicios a través del canal B2B. En el ámbito de la promoción, se sugiere ampliar la presencia en redes sociales para aumentar la comunidad y las ventas relacionadas con viajes, capacitaciones y eventos especiales. Se ofrecerán descuentos exclusivos a seguidoras en Instagram y TikTok, además de realizar sorteos y sesiones gratuitas para fomentar la participación y atraer nuevos clientes. Se establecerán alianzas con marcas de ropa deportiva, ofreciendo descuentos para los miembros de B3B, y se colaborará con empresas de nutrición y suplementos para crear paquetes combinados de entrenamiento y nutrición. También se premiará a quienes refieran a nuevos clientes con descuentos y clases gratuitas. En cuanto al precio, se propone ofrecer un bono "Resultados" de 3 meses a un precio más económico, permitiendo ahorrar a las clientas. Se colaborará con

Klarna para ofrecer opciones de pago en plazos o a 30 días, y se incluirá una opción de bonos mensuales que, por un pago adicional, permitirán el acceso a eventos exclusivos y masterclasses. Estas iniciativas buscan fortalecer la posición de B3B Woman Studio en el mercado, diversificar los ingresos y potenciar la experiencia de sus clientas.

Por último, los riesgos reputacionales pueden tener un impacto significativo en B3B Woman Studio, por lo que es importante estudiar posibles soluciones ante una crisis de reputación. B3B enfrenta riesgos de reputación por posibles prácticas laborales inadecuadas, mala calidad de productos o falta de compromiso con prácticas sostenibles. También puede verse afectada por acusaciones de plagio o campañas publicitarias insensibles, así como por acciones legales o un servicio al cliente deficiente. La comunicación de crisis es clave para manejar estos problemas, con un enfoque en la prevención, preparación y comunicación serena y decidida. En caso de que ocurra una crisis, se deben seguir unos principios de acción y evaluar continuamente los resultados de la gestión de crisis, analizar el entorno y planificar la etapa poscrisis.

Tras llevar a cabo este exhaustivo estudio, considero que las futuras preguntas de investigación podrían estar relacionadas con los resultados específicos que han experimentado las clientas de B3B Woman Studio después de seguir el método durante un período determinado. Además, me interesaría conocer mediante encuestas y análisis de las mismas, la percepción general de las clientas sobre B3B Woman Studio y los aspectos que más valoran. Por último, me encantaría realizar un análisis de mercado en los países donde se planea expandir para llevar a cabo la internacionalización y seguir creciendo como comunidad y negocio.

## Bibliografía

- Allied Market Research. (2023). *Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report by End User (Children, Men, Women), by Distribution Channel (E-Commerce, Supermarket/Hypermarket, Brand Outlets, Discount Stores): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023-2032*. Sports Appareal Market. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de <https://www.alliedmarketresearch.com/sports-apparel-market>
- Alonso, C. (2024). *El empleo cierra el mejor febrero desde 2007 con 103.621 afiliados más y el paro baja en 7.452 personas*. El Mundo. Recuperado el 3 de marzo de 2024, de <https://www.elmundo.es/economia/2024/03/04/65e57508fc6c830b148b456f.html>
- Alonso, M. (2024). *Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo hacerlo con ejemplos?* Asana. Recuperado el 7 de abril de 2024, de <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Amazonia Açai. (2024). *Home - AMAZONIA AÇAÍ*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://amazoniacai.com/>
- Asana. (2024). *Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>
- Asociación Barró. (2024). *Asociación Barró – Entidad socio-educativa sin ánimo de lucro*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://asociacionbarro.org.es/>
- Buye, R. (2021). *Critical examination of the PESTEL Analysis Model*. Research Gate. Recuperado el 20 de abril de 2024, de [https://www.researchgate.net/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model)

- B3B Woman Studio. (2024). *B3B Woman Studio - Fitness Femenino. Gimnasio para Mujeres en Madrid*. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de <https://b3bwomanstudio.com/>
- Carasila, M. C. (2007). *Importancia y concepto del posicionamiento. Una breve revisión teórica*. Perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Cardona, L. (2023). *¿Qué es el target? Definición en 5 puntos*. Cyberclick. Recuperado el 6 de abril de 2024, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-target>
- Chernev, A. (2020). *The Marketing Plan Handbook*. Cerebellum Press, USA. Sixth Edition.
- Cierva, Y. d. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Madrid: IESE.
- Cierva, Y. d. (2018). *Leading companies through storms and crises: Principles and best practices in prevention, crisis management and communication*. Madrid: IESE.
- ClassPass. (2024). *ClassPass – Book Fitness Classes & Salon Appointments*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://classpass.com/>
- Club Marketing Agency. (2024). *La historia del marketing: ¿Cuándo y quién lo fundó?* Recuperado el 23 de marzo de 2024, de <https://clubmarketingagency.com/la-historia-del-marketing-cuando-y-quien-lo-fundo/>
- Colás Bravo, M. P. y Pablos Pons, J. (2004). *La formación del profesorado basada en redes de aprendizaje virtual: aplicación de la técnica DAFO*. Teoría de La Educación. Educación Y Cultura En La Sociedad de La Información, 5, 1-15.
- Coombs, W. T., & Halladay, S. (2010). *Handbook of Crisis Communication*. New York: Wiley-Blackwell.

- Correa, E. (2024). *La industria del deporte y el fitness*. OBS Business School. Barcelona. Recuperado el 1 de abril de 2024, de <https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Industria%20del%20deporte%20y%20el%20fitness.pdf>
- Dash and Stars. (2024). *Dash and Stars – Ropa y accesorios deportivos de mujer*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://dashandstars.com/es/es>
- Devereaux, S. (1999). *Communication planning: An integrated approach*. Sage Series in Public Relations, USA.
- El Economista. (2024). *Análisis DAFO*. Recuperado el 6 de abril de 2024, de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- Eserp. (2023). *Análisis Pestel de una empresa: qué es y cómo hacerlo*. Eserp Digital Business and Law School. Recuperado el 31 de diciembre de 2023, de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Gil, J., Ruiz, R., y Moreno, M. (2022). *Influencers deportivos y su repercusión en el consumo, la actividad física y su proyección en redes sociales por los adolescentes andaluces (España)*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8059462>
- Greco, G., Tambolini, R., Ambruosi, P., y Fischetti, F. (2017). *Negative effects of smartphone use on physical and technical performance of young footballers*. Journal of Physical Education and Sport. 17(4), 2495-2501. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de [https://www.researchgate.net/publication/322504762\\_Negative\\_effects\\_of\\_smartphone\\_use\\_on\\_physical\\_and\\_technical\\_performance\\_of\\_young\\_footballers#:~:text=Our%20findings%20suggest%20that%20prolonged,the%20conscientious%20use%20of%20technology.&text=Schematic%20representation%20of%20the%20run%20used%20for%20the%20Loughborough%20Soccer%20Passing%20Test](https://www.researchgate.net/publication/322504762_Negative_effects_of_smartphone_use_on_physical_and_technical_performance_of_young_footballers#:~:text=Our%20findings%20suggest%20that%20prolonged,the%20conscientious%20use%20of%20technology.&text=Schematic%20representation%20of%20the%20run%20used%20for%20the%20Loughborough%20Soccer%20Passing%20Test)

Gympass. (2024). *Gympass: bienestar para empresas que se preocupan por sus empleados/as*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://gympass.com/es-es/>

IESE Business School. (2018). *Cómo afrontar una crisis de reputación antes, durante y después*. Recuperado el 28 de marzo de 2024, de <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/afrontar-crisis-reputacion/>

In Out Studio. (2024). *In Out Studio - Architecture & Interior Design – Home*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://inoutstudio.com/es/>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Nivel medio de estrés laboral según sexo y grupo de edad. Media y desviación típica. Población de 15 y más años ocupada*. INE. Recuperado el 10 de marzo de 2024, de [https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p419/a2017/p03/l0/&file=07012.px#\\_tabs-grafico](https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p419/a2017/p03/l0/&file=07012.px#_tabs-grafico)

INTECO. (2009). *Estudio sobre la privacidad de los datos y la seguridad de la información en las redes sociales online*. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de <https://www.uv.es/limprot/boletin9/inteco.pdf>

Ionos. (2023). *El análisis de mercado: definición y ejemplos*. Ionos Startup Guide. Recuperado el 31 de diciembre de 2023, de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-el-analisis-de-mercado/>

Jharotia, A. K. (2019). *McKinsey's 7S model for Academic Libraries*. Research Gate. Recuperado el 20 de abril de 2024, de [https://www.researchgate.net/publication/332013035\\_McKinsey's\\_7S\\_Model\\_for\\_Academic\\_Libraries](https://www.researchgate.net/publication/332013035_McKinsey's_7S_Model_for_Academic_Libraries)

- Kérastase. (2024). *Kérastase España – Productos de lujo para el cabello*. Recuperado de 20 de abril de 2024, de <https://www.kerastase.es/>
- Klarna. (2024). *Klarna: Compra ahora y paga después - Klarna España*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://www.klarna.com/es/>
- Kolsquare. (2023). *Las 10 marcas de moda más mencionadas por los influencers*. Recuperado el 27 de diciembre de 2023, de <https://www.kolsquare.com/es/blog/las-10-marcas-de-moda-mas-mencionadas-por-los-influencers>
- Lancôme. (2024). *Belleza, Maquillaje y Tratamientos Antiedad de lujo – Lancôme*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://www.lancome.es/>
- Lean, B. (2023). *Segmentación y Targeting en Marketing y Ventas*. Kaizen Lab. Recuperado el 6 de abril de 2024, de <https://thekaizenlab.com/segmentacion-y-targeting/>
- Lululemon. (2024). *Lululemon España – Ropa de yoga y ropa deportiva*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://www.lululemon.es/es-es/home>
- Martínez Lemos, I. y González-Sastre, B. (2016). *El mercado del fitness en España: Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost*. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 11, 33. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5744086>
- MailChimp. (2024). *MailChimp: Plataforma de marketing, automatización y correo electrónico*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://mailchimp.com/es/?currency=EUR>
- Martins, J. (2022). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Asana. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

McKinsey & Company. (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. Recuperado el 3 de abril de 2024, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

McKinsey & Company. (2023). *Sporting goods 2023: The need for resilience in a world in disarray*. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/sporting%20goods%202023%20the%20need%20for%20resilience%20in%20a%20world%20in%20disarray/sg-report-2023\\_final.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/sporting%20goods%202023%20the%20need%20for%20resilience%20in%20a%20world%20in%20disarray/sg-report-2023_final.pdf)

Millar, D. P. (2003). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. New Jersey: Taylor and Francis Group.

MindTools. (s. f.). *Porter's Five Forces - The Framework Explained*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>

Molina D. (2022). *¿Qué es un influencer y cómo convertirte en uno?* IEBSchool. Recuperado el 29 de diciembre de 2023, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-influencer-marketing-digital/#:~:text=Un%20influencer%20es%20una%20persona,sus%20cuentas%20en%20redes%20sociales>

ONG Fiet. (2024). *ONG Fiet Gratia – ONG de Desarrollo*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://fiet.online/>

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. (3ra edición). John Wiley & Sons. p. 99.

Podimo. (2024). *Podimo, Podcasts y audiolibros*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://podimo.com/es>



- Posada, G. A. (2024). *Historia del Marketing, orígenes, posicionamiento y etapas*. Gestipolis. Recuperado el 10 de marzo de 2024, de <https://www.gestipolis.com/historia-del-marketing-origenes-posicionamiento-etapas/>
- Pérez, M. (2024). *La inflación arranca 2024 en el 3,4%, con la subyacente marcando mínimos desde marzo*. Economía Digital. Recuperado el 14 de marzo de 2024, de <https://www.economiadigital.es/economia/inflacion-34-subyacente-minimos-marzo.html>
- Pérez-Tur, F., Valcarce-Torrente, M., Lara-Bocanegra, A. y García-Fernández, J. (2023). *La utilización de la web y las redes sociales en la industria del fitness en España, Informe 2022*. Sevilla: Wanceulen. Recuperado el 27 de diciembre de 2023, de <https://munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/015D6FCA.pdf>
- Ridge, B. V. (2023). *El Marketing Mix: Un Análisis Detallado y Ejemplos*. Medium Multimedia. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-es-el-marketing-mix-y-ejemplos/>
- Rodríguez, N. (2022). *Estrategia de diferenciación: qué es, tipos, ejemplos y ventajas*. HubSpot blog. Recuperado el 6 de abril de 2024, de <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-de-diferenciacion>
- Rutgers, H., Hollasch, K., Ludwig, S., Gaussemann, S., Rump, C., Papenbrock, J., Friedrich, M. y Brockskothén M. (2023). *European Health & Fitness Market Report 2023*. Deloitte y EuropeActive. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR\\_2023\\_Auszug\\_Report.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR_2023_Auszug_Report.pdf)

- SABI. (2024). *Balance de situación – Fondos propios – Capital suscrito*. B3B Woman Studio Sociedad Limitada. Recuperado el 3 de marzo de 2024, de <https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230626-8-0/Report.serv? CID=204&product=sabineo&SeqNr=0>
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis. A guide to SWOT for business studies students*. England: Leadership Library
- Términos y condiciones B3B. (2024). *Términos y Condiciones*. B3B Woman Studio. Recuperado el 18 de abril de 2024, de <https://b3bwomanstudio.com/terminos-y-condiciones/>
- ThePower Business School. (2023). *Cinco fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. ThePower. Recuperado el 31 de diciembre de 2023, de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Typwell. (2024). *Community Health Services: Mejora tu bienestar con Typwell*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://typwell.com/>
- Valgo Consultoría Deportiva. (2023). *Publicado el Informe "European Health and Fitness Market Report 2023", de EuropeActive y Deloitte*. Figura 1: Penetración de usuarios fitness en España 2022. Recuperado el 10 de marzo de 2024, de <https://www.valgo.es/blog/publicado-el-informe-european-health-and-fitness-market-report-2023-de-europeactive-y-deloitte?elem=299572>
- We Are Social Spain. (2023). *Digital 2023 con base de datos de Hootsuite*. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de <https://wearesocial.com/es/blog/2023/01/digital-2023/>
- Zamarreño, G. (2020). *Fundamentos de comunicación y publicidad*. Editorial eLearning S.L., España. Edición 1.