



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**PLAN DE NEGOCIO DE LA STARTUP
*GYMBROWSER***

**La plataforma que une a gimnasios con
entusiastas del fitness**

Autor: Rodrigo Portillo Márquez

Director: Íñigo Amoribieta Alonso

Madrid | Febrero de 2024

RESUMEN EJECUTIVO

La plataforma que une gimnasios con entusiastas del fitness.

El sector de los gimnasios está en auge: en 2019 las cadenas ingresaron un 10% más que en 2015, y están a punto de volver a recuperar los niveles prepandemia. Sin embargo, a pesar de esta tendencia, encontrar el gimnasio adecuado es una tarea cada vez más tediosa y complicada. Obtener información sobre los gimnasios sigue sin ser algo sencillo y accesible para cualquiera. Datos básicos como el precio, aforo, instalaciones y maquinaria deportiva resultan imposibles de encontrar sin tener que llamar o presentarte en el propio gimnasio de la gran mayoría de cadenas. Además, a pesar de que haya aumentado el número de gimnasios, el mercado se encuentra cada vez más concentrado, y con una alta competitividad. Las cadenas se gastan millones en publicidad y marketing, y los pequeños gimnasios locales se están quedando atrás. Por ello nace GymBrowser, la plataforma digital que conecta a deportistas con aquel gimnasio que más les conviene. Se trata de un comparador de gimnasios con un modelo Marketplace B2B2C de venta de leads, que cuenta con dos objetivos principales: cubrir la falta de información que valora cualquier persona que busca apuntarse a un nuevo gimnasio, y proporcionar leads de potenciales clientes a los gimnasios.

El presente trabajo elabora el plan de negocio de GymBrowser, con el objetivo de determinar su viabilidad operativa y financiera. Analiza los distintos factores considerados a la hora de diseñar y lanzar la start-up, atendiendo a verticales como el mercado, el desarrollo de la idea y su puesta en funcionamiento, y las estimaciones financieras. A continuación, se presenta el índice con todos los aspectos desarrollados en el plan de negocio.

ÍNDICE

I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1. Análisis de la oportunidad	4
2. Objetivos	5
3. Ubicación	6
4. Equipo	7
5. Partners & advisors	7
II. ANÁLISIS DE MERCADO.....	8
1. PESTEL	8
2. Tamaño del mercado y crecimiento.....	12
3. Tendencias del sector de gimnasios	14
4. Tendencias del modelo “comparadores”	16
5. Posibles ayudas y subvenciones a solicitar	17
III. DESARROLLO DE LA IDEA.....	18
1. Análisis de los posibles revenue models	18
2. Modelo de seguimiento de leads enviados	21
3. Posicionamiento premium en el comparador.....	23
4. Definición de los acuerdos comerciales.....	24
IV. ANÁLISIS DEL CLIENTE	25
1. El cliente directo (los gimnasios)	25
i. Perfil de las empresas	25
ii. Segmentación de los gimnasios	26
2. El cliente final (usuarios de los gimnasios).....	28
i. Perfil demográfico.....	28
ii. Segmentación y atribución a cada segmento de gimnasio.....	32
iii. Estimación de los usuarios a entrar en la página	32
iv. Entendimiento del cliente potencial	34
V. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	34
1. Competencia directa	35
i. Actuales comparadores de gimnasios.....	35
ii. Google Maps.....	36
2. Competencia indirecta.....	37
i. Páginas web de gimnasios	37
ii. Gympass (ahora Wellhub).....	38
iii. Andjoy	39
3. Diferenciación y ventaja competitiva. Síntesis del panorama competitivo	40
VI. MARKETING.....	40
1. Marketing mix.....	41
i. Producto.....	41
ii. Precio.....	42
iii. Promoción	42
iv. Distribución	43
2. Estrategia go to market.....	43

3.	Estrategia de ventas	45
4.	Estrategia de crecimiento	45
VII.	RECURSOS NECESARIOS	46
1.	Página web.....	46
2.	¿Necesidad de plataforma?	46
3.	Inversión en marketing	47
4.	¿Hubspot?.....	47
VIII.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	48
IX.	ESTIMACIONES FINANCIERAS	48
1.	Volumen de transacciones	49
2.	Ingresos.....	49
3.	Costes	50
4.	Beneficio.....	51
X.	FUNDING NECESARIO	51
XI.	DAFO.....	52
XII.	CONCLUSIÓN	52
XIII.	ANEXO Y BIBLIOGRAFÍA	53
1.	Anexo 1: Listado de franquicias y cadenas más importantes de España (Statista).....	53
2.	Bibliografía.....	54

I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1. Análisis de la oportunidad

La idea detrás de la creación de GymBrowser surge por una necesidad real experimentada por sus fundadores y su círculo cercano. A la hora de buscar un gimnasio

nuevo al que apuntarse, resulta sorprendentemente complicado poder acceder a la información necesaria para poder tomar la decisión de cuál elegir. Muchas cadenas son muy opacas de cara a los precios y la maquinaria que incluyen en sus gimnasios, lo que presenta grandes barreras de entrada para posibles nuevos clientes.

Actualmente, la toma de decisión está completamente basada en la búsqueda de ubicación de gimnasios con algún navegador (como puede ser Google Maps), la posterior comparación de los posibles candidatos accediendo a sus respectivas páginas web, e incluso puede incluir la necesidad de llamar por teléfono o presentarse en el local para conseguir el presupuesto y valorar las instalaciones. Al ser un proceso largo y tedioso, los clientes se guían en gran medida por recomendaciones de amigos y por el boca a boca, pero muchas veces no es suficiente.

Por otro lado, el sector de los gimnasios en España se encuentra concentrado en los gimnasios más grandes, dejando cada vez menos margen a los gimnasios locales. De los 5,4 millones de abonados que había en el país en 2022, un 32% de ellos estaba apuntado a una de las 15 cadenas más grandes (Statista, 2023). Las cadenas más pequeñas y los gimnasios locales se encuentran con una situación en la que no pueden competir con las elevadas cifras de negocio de los líderes, a pesar de ofrecer servicios con un valor al cliente que a menudo es superior. Necesitan un aliado estratégico que les pueda aumentar la captación de clientes sin necesidad de inversiones abismales en marketing.

Así nace la necesidad de un lugar centralizado donde encontrar la información necesaria para elegir gimnasio y donde las pequeñas cadenas pueden darse a conocer: el comparador GymBrowser.

2. Objetivos

Los objetivos de la empresa se dividen en dos, dependiendo del tipo de cliente al que se pretende ofrecer el servicio.

De cara al visitante de la página web, pretende cubrir la falta de información que valora cualquier persona que busca apuntarse a un nuevo gimnasio. Como se menciona en el análisis de la oportunidad, el proceso actual para encontrar precios de gimnasios y valorar las instalaciones puede resultar complejo y tedioso. GymBrowser pretende centralizar y facilitar todo este proceso, convirtiéndose en el primer comparador de gimnasios útil de tu zona.

Por otro lado, GymBrowser busca proporcionar leads de potenciales clientes a los gimnasios. De esta forma, capta un alto tráfico de usuarios buscando gimnasio por internet, y les redirige o les ofrece apuntarse a cualquiera de los gimnasios con los que ha llegado a un acuerdo previamente. Resulta especialmente útil para pequeños gimnasios locales con baja presencia online, ya que les soluciona la captación de clientes digitales sin tener que invertir mayores cantidades en el desarrollo de páginas web o de posicionamiento SEO.

3. Ubicación

La empresa comenzará lanzando sus servicios en Madrid, España. Se trata de una gran ciudad con un mercado de potenciales clientes más que suficiente, ya que cuenta con 372 gimnasios, y más de 8000 habitantes por gimnasio (Geoblink, 2018). Cuenta también con más de 110.000 búsquedas mensuales acerca de buscar un nuevo gimnasio al que apuntarse (más detalle sobre esto en el apartado “**Estimación de los usuarios a entrar en la página**”). Además, se trata del lugar donde residen los dos fundadores, lo que facilita la labor comercial de presentarse y contactar con los responsables de las cadenas para llegar a un acuerdo con ellos.

Una vez la empresa se haya consolidado en Madrid y haya alcanzado un punto de crecimiento determinado, la siguiente fase será lanzarla en Barcelona, la segunda ciudad de España con más potenciales clientes.

4. Equipo

El equipo actualmente está formado por dos personas: Jorge Rengifo Meliá y Rodrigo Portillo Márquez. Ambos son alumnos de último curso de ADE + Business Analytics en ICADE, y tienen experiencia profesional en los sectores de consultoría y de start-ups. Jorge ha estado trabajando en *Roland Berger* y actualmente tiene contrato en la start-up *Fever*. Rodrigo, por su parte, tiene experiencia en *KPMG*, *Accenture*, y el venture-builder *Updid Ventures*, y actualmente tiene contrato en la boutique estratégica *Simon-Kucher*. Ambos tienen pensado dejar de lado sus actuales empresas para dedicarse a tiempo completo al desarrollo y crecimiento de GymBrowser una vez empiece a coger tracción y a generar los ingresos mínimos para su crecimiento inicial.

5. Partners & advisors

Debido a la poca experiencia laboral y a la joven edad de los fundadores, buscar partners y advisors que puedan guiar y ayudar en el lanzamiento de la empresa es un aspecto crítico a tener en cuenta. Por ello, se ha contactado con emprendedores y expertos en el sector de los gimnasios para su apoyo y seguimiento. Entre ellos destacan:

- **Marcos Baroja:** Fundador y CEO del grupo *Infini Fitness*. En 2012 lanzó el primer gimnasio en La Moraleja, al encontrar un hueco en el mercado que no estaba siendo explotado. Desde entonces, ha escalado su marca hasta llegar a los 14 gimnasios, principalmente en Madrid y Galicia. La relación con él es muy cercana y demuestra ser de gran ayuda, ya que tiene una relación directa con Rodrigo Portillo desde hace muchos años. Su papel consiste en apoyar y guiar en temas directamente relacionados con los gimnasios, dando insights desde el punto de vista del cliente directo.

- **Óscar Portillo:** Familiar de uno de los fundadores. Ha lanzado numerosas empresas en los sectores de tecnología, alimentación, media y producción. Su papel consiste en guiar en aspectos más relacionados con el lanzamiento de la empresa, asesorando desde temas administrativos y burocráticos, hasta en enfoques para negociaciones.
- **Len Middleton:** Profesor de emprendimiento en University of Michigan – Ross School of Business. Con más de una docena de empresas lanzadas, y varias docenas en las que ha tenido un papel de Business Angel y advisor, Len tiene un conocimiento muy extenso en las claves para lanzar las empresas. Su experiencia como profesor de emprendimiento en la reputada Universidad de Michigan le ha llevado a valorar miles de modelos de negocios. Su papel actualmente es más distante, ofreciendo asesoramiento en cuestiones más específicas. En el caso de llegar a escalar GymBrowser hasta EEUU, sería el principal contacto de apoyo. Cuenta con una gran red de inversores que podría ser muy útil para crecer en otros mercados.

II. ANÁLISIS DE MERCADO

1. PESTEL

En esta sección se explorarán factores clave del entorno económico actual, proporcionando una visión integral para informar las estrategias futuras del negocio. El mercado de los gimnasios en España continúa aumentando su gran tamaño, y el modelo de comparadores cada vez se vuelve más popular entre los clientes que no tienen claro qué producto o servicio elegir dentro de decenas de sectores. Son modelos de negocio que por lo general están siendo afectados de forma positiva por el entorno. La concienciación de la sociedad cada vez más alta sobre la importancia de la salud y el deporte, y la creciente necesidad de la instantaneidad para obtener información son

algunos de los factores externos que apoyan el crecimiento del modelo de negocio de GymBrowser.

El análisis PESTEL resulta tremendamente útil para valorar la situación actual del mercado en sus distintas facetas que pueden afectar a la empresa. Se trata de una herramienta que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que tienen una implicación directa o indirecta en el desarrollo de la empresa.

Factores políticos: El Gobierno de España y el de la Comunidad de Madrid cada vez están intentando apoyar más el lanzamiento de start-ups, con el objetivo de obtener crecimiento económico e innovación en la región. Actualmente hay varias subvenciones que se pueden solicitar para que sirvan de ayuda al desarrollo y lanzamiento de las empresas digitales. Además, la política del país está tratando de impulsar la actividad deportiva y el ejercicio en sus ciudadanos, con el objetivo de mejorar la salud de la sociedad, y están invirtiendo grandes cantidades en promocionar e impulsar todo lo relacionado con el deporte.

Entre las subvenciones que pueden resultar de utilidad se encuentran las del *Kit Digital*, las del fondo europeo *Next Generations*, y aquellas otorgadas para el desarrollo de startups tecnológicas de la Comunidad de Madrid. Estas subvenciones se explicarán con más detalle en su apartado correspondiente. Surgen a raíz de una iniciativa del gobierno para impulsar la innovación y el cambio tecnológico en el país, lo que presenta una tendencia muy positiva para todo el ecosistema emprendedor.

Por otro lado, el Gobierno de España ha aumentado los presupuestos dirigidos al deporte un 82% desde 2017, llegando ahora a los 375 millones de euros (CSD - Consejo Superior de Deportes, 2022). A pesar de que una gran parte de este presupuesto va destinado a subsectores diferentes a los gimnasios, como pueden ser los Centros de Alto Rendimiento, y la inclusividad en el deporte, esta cifra apoya de forma indirecta a todos los negocios relacionados con el deporte. Una gran parte de esta cifra se verá invertida en la promoción del ejercicio y del deporte español, lo que afecta a la mentalidad de los ciudadanos, influyéndoles a llevar estilos de vida más activos. Esto puede desatar un

crecimiento de la cantidad de gente buscando gimnasio, lo que afectaría de forma directa a GymBrowser.

Factores económicos: La situación económica actual no es la óptima para el lanzamiento de nuevas empresas. Se rumorea que se acerca una crisis financiera, y los tipos de interés están a niveles altísimos, lo que dificulta el buscar inversión directa, y complica más aún el intentar solicitar préstamos con intereses razonables. Sin embargo, GymBrowser no se caracteriza por ser especialmente dependiente de los factores macroeconómicos. Los gimnasios no ven sus ventas reducidas drásticamente en épocas de crisis, ya que sus servicios presentan unos costes relativamente bajos a los clientes, y muchos de ellos han creado una dependencia con el deporte. Además, en el caso de que sí bajasen las cifras de abonados a los gimnasios, estos acabarían con una mayor necesidad de obtener clientes a costes bajos, por lo que GymBrowser les sería una buena alternativa.

El auge de los mercados low-cost y ultra low-cost en numerosos sectores implica que los players de dicho sector se vean obligados a diferenciarse o competir por precios, reduciendo de forma considerable sus márgenes. Ambas situaciones podrían ser un problema que solucionase GymBrowser, ya que ofrece la oportunidad de distinguirse de los competidores mostrando un perfil atractivo o pagando el posicionamiento premium, y de captar leads a costes relativamente bajos.

Factores sociales: La sociedad cada vez está más concienciada con la importancia de llevar estilos de vida activos y hacer ejercicio. Hay montones de campañas promocionando el deporte y el ejercicio y, como se detallará en secciones posteriores, la cantidad de personas visitando gimnasios está subiendo de manera pronunciada. Y no solo en los gimnasios: según *Strava*, red social líder entre los deportistas, en 2022 la proporción de sus usuarios que participó en una maratón se triplicó frente al año anterior en España (Gálvez, 2023). El porcentaje de individuos que practicaron running en España llegó al 12,6% en 2021, frente al 9,2% que lo practicaban en 2018, y el tan solo 5,4% de 2005 (Statista, 2022).

Por otro lado, los gimnasios han cambiado en gran parte su estrategia comercial, en la que ya no solo sacan en sus anuncios imágenes de atletas con cuerpos perfectos,

sino también personas con obesidad, buscando que den el primer paso y comiencen con su recuperación. Tratan de meterse en su piel, y demostrarles que el gimnasio no es solo para deportistas de élite, sino para cualquiera que busque llevar un estilo de vida más activo. Este cambio de enfoque comercial puede ser muy beneficioso para GymBrowser, ya que implica un intento de captar clientes que tienen poca información sobre el sector de los gimnasios, y necesitan un lugar donde enterarse de todo lo necesario.

Factores tecnológicos: El auge de la tecnología en el mundo entero ayuda de varias formas al lanzamiento de GymBrowser. Al ser una plataforma digital en la que se comparan gimnasios y se venden leads de clientes, es fundamental que exista una infraestructura por detrás, sin que tenga un coste excesivamente alto, para poder sostener todo. En las primeras fases de lanzamiento las necesidades serán menores, ya que solo se necesitará contar con un dominio, una página web y un servidor para el hosting. Con herramientas como Wordpress, Wix, Elementor o Squarespace, resulta fácil conseguir esto, y a un precio relativamente bajo. Más adelante, cuando la empresa haya alcanzado un nivel de MVP validado y haya empezado a generar ingresos, se necesitará más apoyo tecnológico detrás, para poder crear un área de cliente y otras cosas.

Por otro lado, el hecho de que cada vez más gente tenga acceso a internet y recurran más a ello para sus necesidades del día a día implica que el número de personas buscando gimnasios por internet continuará creciendo, aumentando así el número de potenciales leads que vender a los gimnasios.

Factores ambientales: GymBrowser no se caracteriza por tener un papel especialmente influyente en los factores medioambientales. Al ser una empresa ofreciendo servicios 100% digitales, no causa apenas factores nocivos para el medioambiente. Las tendencias medioambientales que está adaptando la sociedad no influirán de manera significativa en el modelo de negocio de la empresa.

Factores legales: El despegue del modelo de negocio de los comparadores en España ha formado ya un contexto legal sobre el que será más fácil adaptarse. La tipología de los contratos con clientes es algo que ya viene definido, y las únicas dificultades pueden llegar a la hora de registrar la empresa en el Registro Mercantil y de

realizar las tramitaciones que sean necesarias. Sin embargo, como ya se adelantaba en el apartado de los factores políticos, hay un interés presente en que sea fácil montar empresas en España, por lo que cada vez se puede hacer de manera más simple y sin necesidad de contar con ayuda legal externa.

2. Tamaño del mercado y crecimiento

Para analizar el tamaño de mercado de la forma más objetiva posible, se ha utilizado la herramienta del TAM, SAM y SOM. Es una herramienta que mide el mercado de arriba a abajo, comenzando de lo más general y llegando a lo más específico, a aquello que de verdad puedes atacar del mercado.

TAM (Mercado Total): Para medir el mercado total se ha tenido en cuenta el mercado de los gimnasios en España como base. En 2022, los gimnasios obtuvieron unos ingresos anuales superiores a los 2.100 millones de € (Statista, 2023). Se trata de una cifra gigante, que deja clara la cantidad de dinero que mueve el sector al que se pretende vender.

SAM (Mercado objetivo): Para medir el SOM, se ha reducido mucho la muestra y se ha cambiado el enfoque con el que se mide el mercado respecto al TAM. En el caso de GymBrowser, se pretende conseguir captar a aquellos clientes que buscan un nuevo gimnasio de forma activa. Por ello, y a falta de tener datos objetivos específicos de gente buscando gimnasio, se ha llevado a cabo un análisis a través de una herramienta de GoogleAds con la que se mide la cantidad de búsquedas mensuales que se realizan sobre keywords específicas. Se han analizado cientos de keywords distintas, calculando el número de búsquedas de cada keyword, eliminando aquellas que no son relevantes al objetivo del estudio, agrupando aquellas similares, categorizando por ciudad, etc. Tras el cuidadoso filtro realizado, se acabaron seleccionando y analizando 435 keywords relevantes, que entre ellas representaban un total de 327.000 búsquedas mensuales en España sobre gente tratando de encontrar nuevo gimnasio de manera online (Más detalle en el Anexo II). Asumiendo que se pudieran vender todos estos leads a un precio medio de 30€ por lead (este sería el precio por comisión de lead convertido, más

información en el apartado del análisis de los posibles revenue models), el tamaño de mercado objetivo resultante sería de unos 118 millones de € al año (327k búsquedas mensuales x 30€ x 12 meses).

SOM (Mercado Obtenible): A pesar de poder atacar al mercado objetivo entero, no sería realista pensar que se puede llegar a una cifra de negocio tan grande, al menos en los primeros años de lanzamiento. Hay que tener en cuenta que no se pretende atacar a toda la superficie nacional, que muchos de los que realizan las búsquedas repiten keywords o no acaban apuntándose a un gimnasio, y que muchos otros acabarán apuntándose con otros métodos, ya sea de manera directa con el gimnasio o con ayuda de ciertos competidores como puede ser GymPass (más sobre esto en el apartado de la competencia). Por ello, se ha definido el mercado obtenible de la fase 1 de la empresa de la siguiente forma: Mercado reducido a Madrid (107k búsquedas mensuales), con un 5% de tasa de captación de leads en la página web. En este caso el SOM resultante sería de 1,93 millones de € anuales (107k búsquedas mensuales x 30€ x 12 meses x 5% convertido). Este dato no incluiría la posterior tasa de conversión de aquellos leads que convierten en una venta hacia el gimnasio, por lo que los ingresos serían considerablemente más bajos. Además, se debe tomar especial cuidado con esta tasa, considerando que el coste de GymBrowser por lead (CPL - más detalle en el apartado de estimaciones financieras) está entre 0,4€ y 1,4€, de acuerdo con el análisis de búsquedas y pujas por keywords en Google realizado.

Una vez analizado el tamaño actual, se debe analizar el crecimiento esperado del sector en los próximos años, con el objetivo de proyectar su impacto en el crecimiento en la empresa y asegurar que no se llega a un estado de saturación del mercado. Una buena forma de analizar el crecimiento es calculando la cantidad de gimnasios nuevos que se montan año tras año. El número de gimnasios en España creció a un ritmo constante desde 2015 hasta 2019, y actualmente está a punto de recuperar los niveles prepandemia (Facts&Figures-Fitness, 2023). Además, a pesar de que nuestro modelo de negocio no se caracterice por ser un modelo recurrente (ya que la gente no se cambia muy a menudo de gimnasio), es complicado que lleguemos a la saturación, ya que cada año hay miles de personas nuevas buscando gimnasio que sustituyen a todas aquellas que lo dejan. Todas estas personas necesitan la información que provee GymBrowser para realizar la elección de gimnasio de manera informada.

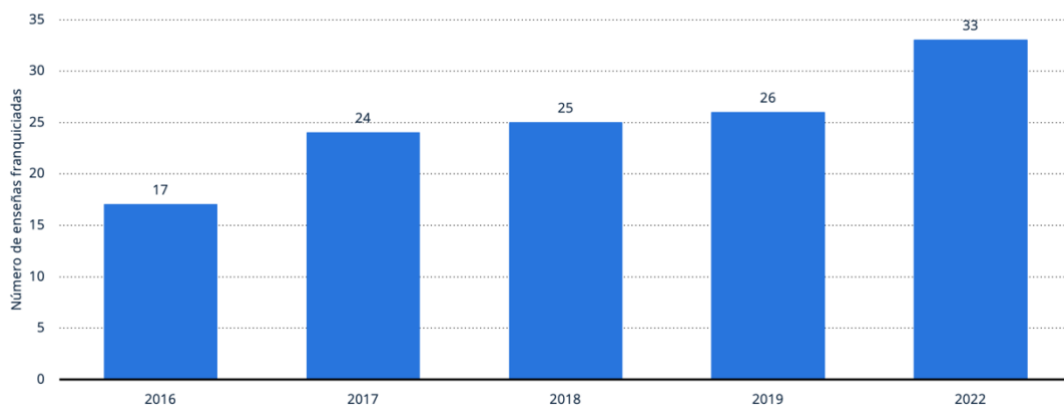
3. Tendencias del sector de gimnasios

Los gimnasios están experimentando varias tendencias significativas en respuesta a cambios en las preferencias de los clientes, los avances tecnológicos y el creciente enfoque de la sociedad hacia la salud. Una de las tendencias, que ya se ha mencionado antes, es el cambio del enfoque comercial que las cadenas grandes están llevando a cabo. Ya no solo quieren atacar al deportista habitual que ya saben que habituará ir al gimnasio, sino también a aquellas personas menos en forma, motivándolas para que den el primer paso y se apunten al gimnasio.

Por otro lado, se aprecia una gran tendencia del auge de las franquicias como modelo de negocio de los gimnasios. El número de redes de franquicias se ha visto duplicado desde 2016 hasta 2022, como puede apreciarse en el gráfico que se muestra a continuación. La creciente popularidad de este modelo de gestión viene dada por el atractivo que produce la diversificación del riesgo y el poder del Brand awareness para este sector. El modelo de franquicias en el sector de gimnasios permite una penetración de mercado diversificada, en la que el perfil del cliente puede ser variado. De esta forma, el modelo de franquicias permite mayor especialización individual de cada gimnasio a su zona, adaptándose así a variables como el hecho de que el gimnasio se encuentre en una zona central de la ciudad, frente a una zona en las afueras. Además, el modelo de franquicias no solo cuenta con esta especialización, sino también con algunos beneficios de la estandarización de marcas grandes. Ofrece un mayor Brand awareness, y cuenta con muchos recursos centralizados, como puede ser la página web, o el caso de GymBrowser. Muchos de los acuerdos se realizan a nivel corporativo, por lo que las franquicias se pueden beneficiar de ellos. Para el modelo de GymBrowser, sería interesante llegar a un acuerdo a nivel corporativo y que las franquicias desarrollasen las capacidades de manera centralizada, luego teniendo que ser adaptado para aquellas franquicias en las que tuviera sentido mostrarse en el comparador.

Evolución anual del número de redes de franquicias en el sector de los gimnasios en España de 2016 a 2022

Redes de franquicias en el sector de los gimnasios en España 2016-2022



Fuente: Statista, 2022

Otras tendencias crecientes en el sector de los gimnasios están más enfocadas al tipo de ejercicio que se practica en ellos. Atrás quedan los gimnasios puramente de máquinas y hierros, en los que uno se presenta, hace su entrenamiento de levantar pesas o correr en la cinta por sí mismo, y se vuelve a casa. Los gimnasios actuales cada vez cuentan con más personal dedicado a impartir clases o a enseñar ciertos ejercicios no habituales. Además, se ha observado un aumento en la popularidad de los gimnasios boutique, que se especializan en ofrecer experiencias más personalizadas y especializadas en comparación con los gimnasios tradicionales. Estos suelen centrarse en clases grupales, entrenamiento funcional o programas de alta intensidad. Los entrenamientos funcionales se enfocan en movimientos que imitan las actividades de la vida diaria y trabajan varios grupos musculares simultáneamente, y también están ganando gran popularidad.

Por último, también cabe destacar la inclusión de actividades y servicios complementarios que empiezan a ofrecer los gimnasios. Cada vez hay más aplicaciones móviles y páginas web para reservar clases, llevar un seguimiento del progreso del entrenamiento, acceder a entrenamientos virtuales e incluso medir las respuestas del cuerpo a través de Smart watches y otros productos. Además, los gimnasios están ampliando su oferta más allá del ejercicio físico, para incluir servicios que promuevan el bienestar, como clases de yoga, saunas, fisioterapeutas, nutrición y servicios de spa.

Todo esto resulta de tremenda utilidad y conveniencia para una plataforma como GymBrowser. El cambio de tendencia de los clientes de los gimnasios hacia estos nuevos modelos hace que sea necesario que los gimnasios demuestren lo que ofrecen. GymBrowser es el lugar ideal para que el cliente final vea las actividades que ofrece cada gimnasio y lo compare con el resto.

4. Tendencias del modelo “comparadores”

Los modelos de negocio de los comparadores llevan años creciendo de manera exponencial y generando unos ingresos inimaginables. Un ejemplo claro es el comparador de hoteles y alojamientos de viajes *Booking.com*. Propiedad del grupo *Booking Holdings Inc.*, la compañía pasó de los 2100 millones de € de facturación en 2016 a los casi 5.000 millones de € en 2019, y en 2023 estuvo a punto de recuperar sus niveles de ingresos prepandemia (Statista, 2024). Otros grupos con creciente fama son Trivago, Rastreator, y Edreams, que de hecho es uno de los tres unicornios españoles actuales.

Estos modelos están ganando popularidad debido al valor que aportan a todos sus stakeholders de su modelo de negocio. Al cliente final que busca comparar algo, le permite obtener información de manera gratuita y centralizada, sin tener que pasar por docenas de páginas web para comparar. Además, a menudo permiten solicitar y pagar el servicio directamente a través del propio comparador, lo que facilita más aún la labor de simplificar y facilitar. Es uno de los puntos hacia los que GymBrowser se moverá cuando empiece a coger tracción en el mercado.

Es importante diferenciar los modelos de comparadores en base a una variable clave para el beneficio: la recurrencia de la búsqueda que realizan los usuarios. Los Marketplaces de viajes o de comida, como pueden ser Booking.com o Glovo, tienen una recurrencia alta. Los usuarios se meten de manera recurrente, varias veces al año, al mes, e incluso en algunos casos a la semana, para realizar sus búsquedas. Sin embargo, lo mismo no pasa con otros comparadores de servicios más fijos, como pueden ser los de energía o de seguros (Selectra, Rastreator). Es imprescindible tener en cuenta la

recurrencia del servicio para calcular la demanda esperada. En el caso de GymBrowser, la recurrencia es baja. Esta recurrencia depende principalmente del churn rate (tasa de abandono) de los gimansios, y de si esta tasa viene dada por un cambio de gimnasio, o directamente por el abandono de la actividad. Se analiza a continuación, en el apartado de análisis de posibles revenue models.

5. Posibles ayudas y subvenciones a solicitar

Como se venía adelantando en el apartado de factores políticos dentro del análisis PESTEL realizado, en España están apareciendo cada vez más ayudas destinadas al lanzamiento de startups, especialmente aquellas digitales que presentan algún tipo de avance en la innovación. Estas ayudas pueden convertirse en una oportunidad ideal para obtener la financiación necesaria para el lanzamiento y crecimiento de GymBrowser, de manera gratuita.

Una de las subvenciones que está bastante de moda en el ecosistema emprendedor es el llamado *Kit Digital*. Se trata de una iniciativa del Gobierno de España, cuyo objetivo es subvencionar la implantación de soluciones digitales. Esta ayuda tiene una cuantía que varía entre los 2.000 y los 12.000€, en base al número de empleados de la empresa (GymBrowser, al no tener empleados, contaría con el valor mínimo, de 2.000€).

La Comunidad de Madrid también cuenta con varias ayudas disponibles, estas más enfocadas en los gastos que ellos consideran subvencionables en el lanzamiento de la empresa. Se trata de gastos como el que conlleva el “hosting” de una página web, inversiones en marketing, crecimiento... Tienen un límite de hasta 120.000€, por lo que resultan extremadamente atractivas, pero requieren cumplir una mayor cantidad de requisitos, y los trámites necesarios implican tener ya la sociedad registrada y con un centro de trabajo, por lo que será una ayuda a solicitar más adelante.

Los fondos europeos *Next Generation* tienen planteado dotar a España de más de 150.000 millones de euros. El objetivo de estos fondos es “lograr una recuperación

sostenible y resiliente, al tiempo que se promueven las prioridades ecológicas y digitales de la UE” (Next Generation EU: Ministerio de Hacienda, 2021). Por ello, una gran parte de esta cifra luego se verá reflejada en las subvenciones que otorgue el gobierno a las startups digitales.

Además de las subvenciones mencionadas, y otras ayudas que ofrece el gobierno que pueden ser interesantes para la empresa, también se tiene pensado obtener financiación gracias a concursos y ayudas que se realizan de manera privada. En primera instancia, GymBrowser se encuentra actualmente participando en el concurso Comillas Emprende realizado por la Universidad Pontificia Comillas, y con el apoyo de varias empresas como pueden ser Iberdrola e Indra. Este, junto con otros concursos que organizan grandes empresas que buscan promover la innovación y el emprendimiento, pueden resultar de gran utilidad por los premios que ofrecen, a menudo con cifras generosas.

III. DESARROLLO DE LA IDEA

1. Análisis de los posibles revenue models

Gymbrowser cuenta con un modelo de negocio base concreto: se dedica a vender leads de personas buscando gimnasio a las cadenas de gimnasio que quieren aumentar su captación en línea. Capta tráfico web de manera centralizada, y lo distribuye hacia las cadenas que estén interesadas en mostrar sus servicios. Sin embargo, hay varias maneras de conseguir ingresos con este modelo. En este apartado se presentan las tres formas que se han definido, y la opción por la que finalmente se ha decidido apostar para el lanzamiento. Estos tres revenue models vienen sacados principalmente de lo que han hecho comparadores consolidados de otros sectores, como pueden ser *Rastreator*, *Trivago*, *elAbogado*, o *Emérita legal*.

Modelo de pago por cliente convertido: Se trata de un modelo a éxito, con el que el gimnasio realiza un pago por cada lead proveniente de GymBrowser que acaba dándose de alta y contratando los servicios del gimnasio. Es de especial utilidad para un negocio poco instaurado como el nuestro, al menos en las primeras fases. Es complicado conseguir la confianza del CMO de una cadena de gimnasios cuando el negocio acaba de empezar, su equipo no tiene una larga experiencia, y se le está pidiendo una inversión por algo que nadie asegura que tenga retorno. Este modelo no supone ningún riesgo para el gimnasio, ya que solo realiza el pago en el caso de que el cliente acabe firmando contrato con el gimnasio. Por ello, también conlleva un coste más alto. El gimnasio debería abonar 29€ por cada cliente convertido que venga de la plataforma de GymBrowser. El coste puede parecer alto de primeras, pero necesita a estar a un nivel suficiente como para que pueda generar un beneficio, teniendo en cuenta que no todos los leads que captura GymBrowser los obtiene de manera gratuita, y muchos de ellos no acaban convirtiendo. Sin embargo, teniendo en cuenta que el 80% de la gente suele mantenerse apuntada al gimnasio más de 3 meses (Labayen, 2024), y que la tarifa media de un gimnasio en España (en Madrid es incluso más) es de 49,1€ al mes (CMD SPORT, 2022), estos gimnasios generan muchos más ingresos que de otra forma no verían. Y teniendo en cuenta que los gimnasios tienen un modelo en el que el coste variable es bajo, y el coste fijo alto, necesitan tener los aforos lo más llenos posibles.

Además, se han entablado entrevistas con expertos en el sector, de las que se han sacado datos muy relevantes a la hora de calcular los posibles precios a sugerir por el lead convertido. En Infinit Fitness, cadena de gimnasios de Marcos Baroja (asesor y amigo de los fundadores de GymBrowser), captan aproximadamente un 10% de los clientes de manera online. El coste de captación por lead que tienen es muy variado, moviéndose entre los 10 y los 50€. Puede parecer alto, pero resulta bajo al tener en cuenta el LTV (Lifetime Value) del cliente. En cadenas de un tamaño menor como esta, el cliente tiene un periodo medio de suscripción de 18 meses. Teniendo en cuenta que dicha suscripción genera al gimnasio entre 50 y 70€ mensuales, los beneficios unitarios son altos. Además, se añade el componente que nos explica Marcos, por el que comenta cómo el LTV del cliente se ve multiplicado x3 en su cadena, ya que su mayor forma de captación es la de los clientes referidos. Considerando esto, un gimnasio con un precio y periodo medio similar podría estar generando entre 2500 y 4000€ a un coste muy bajo.

Este hecho impulsa más aún la propuesta de valor del lead convertido. Por supuesto, aún haría falta medir las tasas de conversión propias para asegurar que este precio fuese rentable, como ya se ha comentado.

Modelo de pago por visualización: Este modelo funciona en base al número de personas que hacen clic en el botón de “Ver Gimnasio” dentro del directorio. Una misma persona que se mete a ver el perfil del gimnasio dos veces en la misma semana no se cobraría dos veces, para evitar fraudes. Resulta más útil para aquellos gimnasios que confían plenamente en el perfil que están mostrando, ya que tiene un coste muy bajo por cada persona que visita el perfil. Sin embargo, aquellos gimnasios que no dediquen tiempo a optimizar el perfil y hacerlo lo más atractivo posible, verán que esos leads que pinchan en su perfil no acaban convirtiéndose, por lo que no les convendrá pagar a cambio de nada. El precio actualmente estaría pensado para lanzarse a 0,99€ por click, y viene establecido en base a la tasa de conversión de clicks de la página web.

Modelo de pago por suscripción: Por último, el último modelo planteado es el del modelo de pago por suscripción mensual. Este modelo, parecido al que pagarías por un servicio como Netflix o Movistar, cuenta con la ventaja de que recibes un número de leads ilimitado, sin cambiar el precio a pagar por ellos. Es más útil para aquellos gimnasios que prefieren optar por una herramienta que les vaya proporcionando leads de manera pasiva, sin necesitar estar activamente midiendo y calculando presupuestos. El principal problema que conlleva es que, sobre todo al principio, es complicado calcular la cantidad de leads que se recibirán a cambio de la suscripción. Es algo que depende completamente de la cantidad de tráfico que capte la plataforma, y de la atractividad del perfil que tenga el gimnasio. La suscripción actualmente está pensada para lanzarse con un precio de 79€ al mes.

Decisión del modelo: Los precios actualmente son tentativos y, en el caso de acabar ofreciendo la opción de varios, serán modificados tras el lanzamiento de la empresa, para que entre ellos queden estandarizados y haya una relación directa entre ellos. Tanto el modelo de pago por cliente convertido, como el modelo de suscripción y el modelo de pago por visualización deben de tener una relación lineal en base a la tasa de conversión. Sin embargo, inicialmente la empresa se quedará con un solo modelo de

negocio para simplificar el lanzamiento. Este será el modelo de pago por cliente convertido.

La razón por la cual se ha optado por este modelo es la seguridad que le trasmite a los gimnasios a la hora de intentar una acción comercial con ellos. No les supone ninguna barrera el pagar por un cliente que ya ha firmado con ellos, mientras que en las otras dos opciones deberán de realizar pagos antes de haber conseguido ningún cliente. Esto podría causar una desconfianza que resulte en menos gimnasios a poder mostrar en la plataforma. Además, implica ofrecer un negocio más transparente, y en el que los clientes directos presentarán un mayor grado de satisfacción al no estar pagando por clientes que no acaban convirtiéndose en su negocio.

2. Modelo de seguimiento de leads enviados

Uno de los grandes problemas a resolver surge al plantear la cuestión del seguimiento de los leads: ¿Cómo se puede asegurar que el número de clientes convertidos que nos comunica el cliente es el real? Resulta especialmente importante con el modelo de negocio elegido de ingresos por comisiones de leads convertidos. La plataforma está diseñada para comparar los gimnasios y redirigir a la web del gimnasio o para que el cliente final introduzca sus datos y que el gimnasio le llame. Sin embargo, de esta forma no existe ninguna garantía del número de leads que están convirtiendo en los gimnasios. Lo que sí se puede medir es la cantidad de gente que ha navegado a través de la página de GymBrowser, por lo que se debería de poder realizar una estimación de los leads que les están llegando a los gimnasios.

Para asegurar que se están recibiendo los pagos correctos por el número de leads que de verdad están contratando los servicios del gimnasio, no basta con esa estimación de leads. Actualmente hay modelos de comparadores y venta de leads que no tienen ninguna forma de medir la conversión final en el cliente, simplemente se fían de los datos que les dicen. Sin embargo, los clientes directos no siempre van a ser empresas grandes que sean más fiables. A menudo se llegará a acuerdos con gimnasios más locales, que no dudarán en reducir a la mitad la cantidad de leads que dicen haber

convertido gracias a GymBrowser con el objetivo de reducir sus costes. Por ello, surge la necesidad de un modelo de seguimiento de los leads una vez han llegado hasta el cliente. Hay varias formas de realizar este seguimiento:

La primera de ellas es la que utilizan las empresas actualmente para las colaboraciones con otras empresas de marketing o de medios. Implementan un software de marketing digital en su CRM y modelo de ventas, para que se pueda medir la cantidad de ventas que han surgido a raíz de una página determinada. Con ello, ambas partes tienen acceso directo a la información que se define pudiéndose especificar qué información se pretende compartir, para que no haya problemas de privacidad. Resulta la más cómoda y óptima para nuestro negocio. Sin embargo, puede llegar a tener un coste más elevado, y presentar algunos problemas de compatibilidad a la hora de conectarse con el CRM del cliente, por lo que se deberá realizar un análisis exhaustivo, contrastando con clientes para ver si se acaba decidiendo esta opción.

Otra de las opciones es solicitar el acceso directo al CRM del cliente. Se trata de un caso especial, ya que depende mucho del modelo que utilice el cliente en sí. Las cadenas más grandes no podrán compartir todos sus datos de forma fácil, por lo que tendrían que tener la capacidad de segmentar por gimnasio y compartir solo algunos datos, que en ocasiones no es posible. Para aquellos gimnasios más pequeños, no les debería resultar tan complicado, siempre y cuando se firmasen los NDAs y los acuerdos pertinentes por parte de GymBrowser.

La última de ellas, siendo esta la opción por la que se empezará en los primeros meses para la mayoría de los gimnasios, es la de utilizar el modelo que usan los influencers para realizar colaboraciones con marcas. Son asignados un código de descuento, de tal forma que cuando el cliente realiza la compra, introduce el código y este queda reflejado en el CRM de la empresa, sin posibilidad de cambiarse. De esta forma, queda claro quién ha sido el influencer que ha conseguido esa venta, y con ello se lleva una comisión. Este mismo modelo será el que se tratará de utilizar, ya que tiene un coste muy leve, y una gran funcionalidad. El problema será conseguir que los gimnasios estén dispuestos a realizarles un descuento a los leads que se envíen, ya que también deben de realizar el correspondiente pago a GymBrowser. Se tendrán que

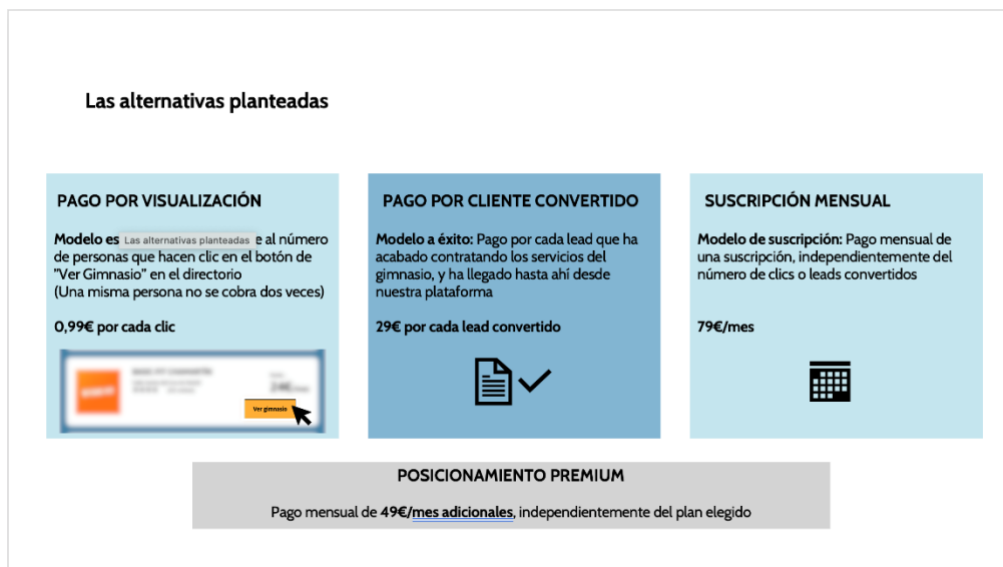
realizar negociaciones ad-hoc con los gimnasios, para llegar a un acuerdo de implementación.

3. Posicionamiento premium en el comparador

Además de los tres posibles modelos de ingresos planteados en los apartados anteriores, existe una cuarta forma de generar ingresos en la empresa, gracias al posicionamiento de “SEM” interno. El posicionamiento SEM es un término utilizado en marketing digital, especialmente útil para todas aquellas empresas buscando lograr una presencia en línea decente. Se suele relacionar con el buscador de Google, ya que es el que más se aprovecha de ello para generar una gran porción de sus ingresos. El SEM de Google tiene una complejidad más alta a la que se pretende utilizar en GymBrowser, ya que depende del factor de las keywords, pujas, etc. Sin embargo, la idea es la misma: se cobra un dinero de más a aquellos clientes que quieran estar situados en posiciones superiores.

Es una palanca de ingresos que ya se utiliza en numerosos marketplaces: Amazon, Uber Eats, Glovo, Booking.com, etc. Todos ellos cuentan con la opción de ofrecer a los clientes un posicionamiento premium o “sponsored listing” con el que ofrecer a los clientes más visibilidad a cambio de un dinero. A pesar de que no es fácil calcular el dato, y depende mucho de la industria, se estima que está entre el 5 y el 20% de los ingresos en este tipo de Marketplace (a excepción de Amazon).

En GymBrowser, esto tendrá efecto en el directorio de gimnasios. Cuando una persona realice una búsqueda de un gimnasio por su zona, las primeras fichas de su zona que aparecerán arriba del todo serán aquellas que han pagado extra por posicionarse ahí. Esto ofrece a los gimnasios la capacidad de aumentar su visibilidad y captar más leads a un precio razonable. Actualmente está planteado para que los gimnasios deban pagar 49€ al mes adicionales a su plan, como cuota fija, independientemente de los leads que logren conseguir. Una vez se haya cogido más tracción, este posicionamiento premium tendrá un precio más dinámico, y variará en función de la ubicación en la que se posiciona, las plazas ocupadas actualmente, etc.



4. Definición de los acuerdos comerciales

Los contratos que firmar con los gimnasios que acaben siendo clientes resultan de vital importancia para asegurar el crecimiento, la sostenibilidad y la longevidad de la empresa. Se acudirá a la ayuda de abogados profesionales en la materia para la redacción de dichos acuerdos. Estos abogados tienen una estrecha relación con los fundadores, por lo que el coste no será muy significativo. Sin embargo, es fundamental que los contratos estén bien redactados, ya que se necesita de un acuerdo que sea directo y conciso, pero con flexibilidad a poder modificar los términos si la empresa llega a cierto nivel. Los acuerdos estarán firmados a un año de vista, con tres meses de periodo de prueba, en el que el cliente puede rescindir el contrato en el caso de no estar satisfecho con los resultados proporcionados por GymBrowser. Estas duraciones están planteadas de esta forma, porque resulta costoso (sobre todo en términos de tiempo) el implementar un nuevo gimnasio en la base de datos, mostrarlo en la página web, y conseguir dirigirle leads. Además, tienen una duración máxima de un año, ya que, si GymBrowser empieza a ganar mucha popularidad entre los gimnasios, tendrá que subir el precio de los leads para poder adaptarlo a la demanda y no tener un exceso.

IV. ANÁLISIS DEL CLIENTE

1. El cliente directo (los gimnasios)

i. Perfil de las empresas

El perfil de los gimnasios, como también se comentaba en el apartado de las tendencias del sector, ha cambiado mucho en los últimos años. Los cambios en las preferencias de los clientes y los avances tecnológicos son solo algunos de los factores que están afectando a la forma en la que los gimnasios ofrecen sus servicios. Los gimnasios tradicionales, que ofrecen una amplia gama de equipos de musculación y cardio, siguen teniendo una presencia sólida, atrayendo a aquellos que buscan mejorar su condición física de manera convencional. Sin embargo, se observa un crecimiento significativo en el número de gimnasios boutique y especializados, que se enfocan en ofrecer experiencias más personalizadas y centradas en objetivos específicos, como el entrenamiento de alta intensidad, el yoga, el pilates o el entrenamiento funcional. En general, el mercado de los gimnasios en España refleja una creciente demanda de opciones más especializadas y adaptadas a las necesidades individuales de los clientes.

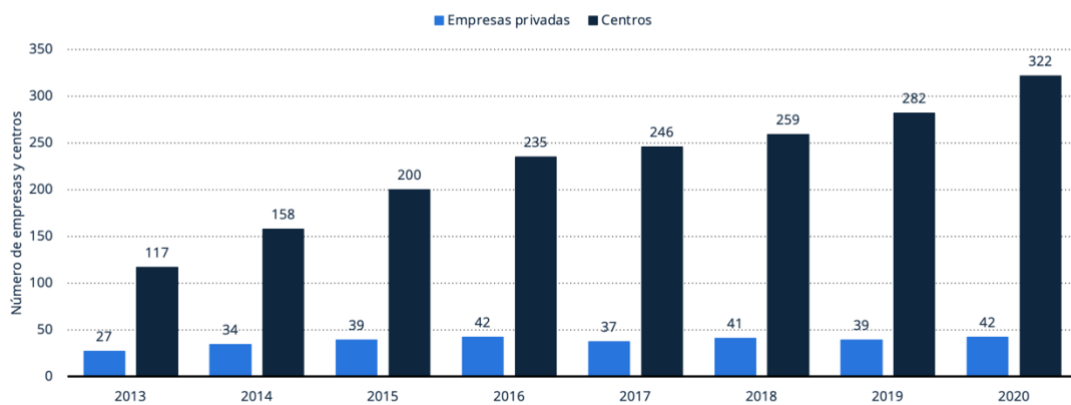
Por otro lado, también se deben de apreciar los nuevos modelos de gimnasios que están apareciendo. Ya se ha introducido en apartados anteriores el auge que está teniendo el modelo de gestión de los gimnasios a través de cadenas de franquicias. Como se mencionaba, es un modelo muy útil para diversificar el riesgo mientras se generan comisiones a bajo coste, de cara al dueño de la marca. De cara al franquiciado, le permite obtener clientes más rápido y facilitar su tarea de marketing apalancándose en la reputación de la marca de la franquicia.

Además del modelo de cadena de franquicia, también se debe valorar el crecimiento exponencial que está experimentando el sector de los gimnasios low-cost. Estos gimnasios, caracterizados por tener superficies más grandes, pero con una gran

cantidad de personas, están teniendo un impacto impresionante en el sector. A pesar de contar con precios que suelen ser inferiores a la mitad de cualquier gimnasio tradicional, estos gimnasios ofrecen una propuesta de valor que no es muy inferior a la del resto. Suelen contar con personal designado para supervisar y ayudar a los deportistas, ofrecen sesiones y clases de entrenamientos especializados, y cuentan con una gran variedad de máquinas. El valor diferencial reside en la cantidad de gente utilizando las instalaciones al mismo tiempo. Sin embargo, muchas de las cadenas tradicionales con costes más altos han ganado una popularidad en los últimos años que las han llevado a contar con un aforo habitual similar al de los gimnasios low-cost.

Número de empresas privadas y gimnasios low cost en España de 2013 a 2020

Empresas privadas y gimnasios low cost España 2013-2020



Fuente: Statista, 2022

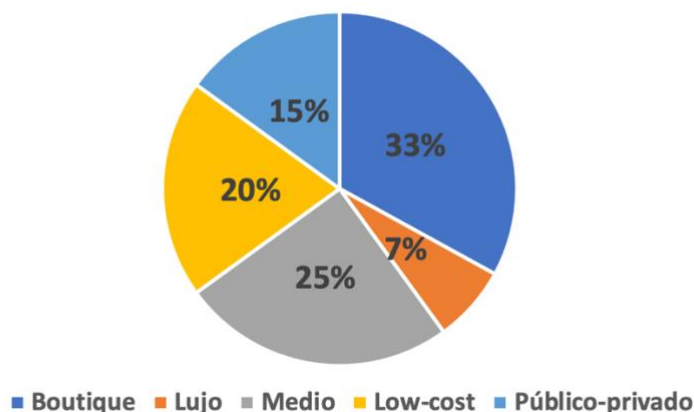
ii. Segmentación de los gimnasios

La segmentación de los gimnasios viene dada principalmente por el tipo de servicio ofrecido y por el precio que ofrece, además de por la forma de gestión y de empresa que presenta.

De esta forma, hay definidos 5 clusters o segmentos en base a esos dos primeros criterios: los gimnasios boutique, los de segmento medio, los de lujo, los del low-cost, y los del segmento público-privado. Los gimnasios boutique se caracterizan por tener una

estructura escalable, y muchos de ellos son franquicias. Resulta difícil asignarles un precio, ya que hay mucha varianza dependiendo del gimnasio al que se refiera. Los gimnasios low-cost ya han sido introducidos en apartados anteriores, y son aquellos con precios más bajos, que pueden llegar a estar por debajo de los 30€ al mes. Los gimnasios de lujo, por el contrario, son aquellos que suelen estar por encima de alrededor de los 150€ al mes. Presentan propuestas de valor diferenciales, ofreciendo servicios como masajes, spa, fisioterapeutas, ropa de baño... Entre medias están los gimnasios del segmento medio, costando entre 50 y 150€. Por último, existen también los gimnasios público-privados. Estos son gimnasios, a menudo con mucha presencia y propiedad de los municipios, como pueden ser los que se encuentran en polideportivos municipales y ese tipo de establecimientos o instalaciones. Suelen tener precios más variados, pero cuentan con ayudas por parte de los municipios, de forma que, si estás empadronado, el coste puede ser muy inferior. La cifra suele variar entre los 20 y los 50€. A continuación, se muestra un gráfico con la distribución de los segmentos comentados sobre el total de gimnasios en España:

Distribución de los gimnasios en España en 2022



Fuente: CMD SPORT, 2023

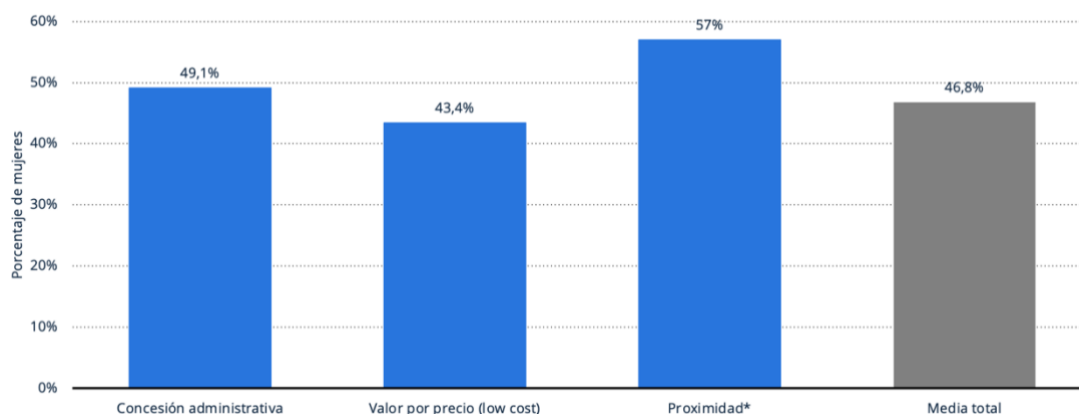
Por otro lado, también se realizará la segmentación en base al tipo de gimnasio al que se pretenda acercar. Se diferenciará entre gimnasio local, pequeña cadena, cadena grande de gimnasios, franquicia, y gimnasio de concesión administrativa (público-privado); con el objetivo de hacer un plan de acercamiento distinto para cada negocio. Para realizar esta segmentación, se clasificarán los datos públicos a capturar desde diferentes fuentes. Obtener las cadenas grandes es tarea sencilla, ya que basta con

buscar cualquier listado de franquicias y cadenas importantes de gimnasios en España, como el del Anexo 1 de Statista. Para cadenas más pequeñas y gimnasios locales, la tarea será más difícil. Se pretende montar o contratar un scraper de Google Maps, con el que sacar todos los datos en base a las ubicaciones publicadas. Para las concesiones administrativas, se accederá a la información publicada por los ayuntamientos. No será igual la forma en la que se busque conseguir como cliente a un pequeño gimnasio que a una cadena que facture millones. La fuerza de venta, los costes y el acercamiento será distinto dependiendo del tipo de cliente (más sobre este tema en el apartado de la estrategia de go to market).

2. El cliente final (usuarios de los gimnasios)

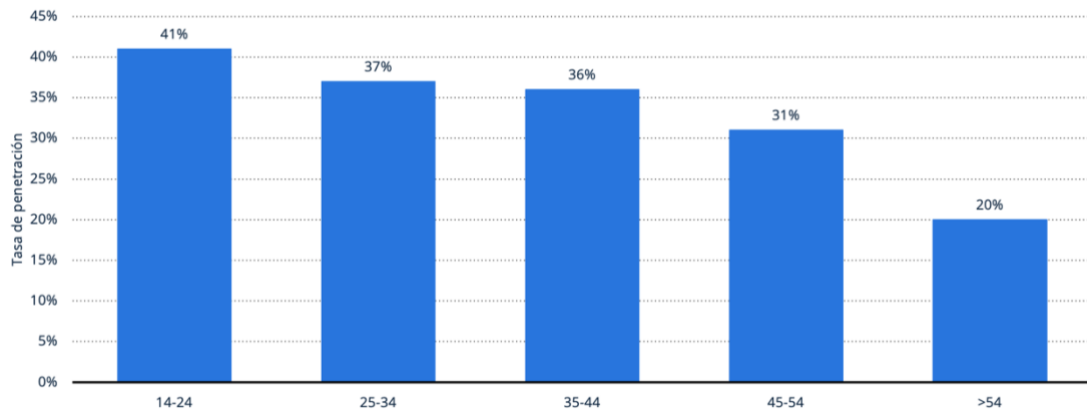
i. Perfil demográfico

El perfil demográfico de los usuarios de los gimnasios es bastante variado dependiendo de las variables a las que se atiende. A pesar de que popularmente se piensa lo contrario, las mujeres representan un porcentaje alto del total del mercado de entusiastas del gimnasio formando entre un 40% y un 60% dependiendo del tipo de gimnasio al que se mira, con un 46,8% de media entre todos los gimnasios. A continuación, se presenta un gráfico con el porcentaje de mujeres apuntadas a ciertos modelos de gimnasios (definidos de otra forma por ser de una fuente distinta):



Fuente: Statista, 2022

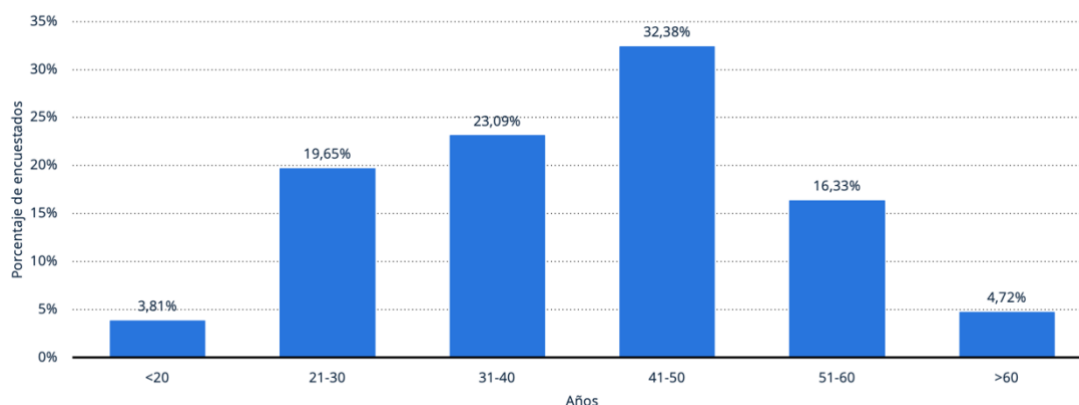
Por otro lado, resulta muy interesante fijarse en el perfil demográfico de los abonados en base a la edad que tienen. La siguiente tabla muestra la tasa de penetración de los usuarios de gimnasio dependiendo del rango de edad:



Fuente: Statista, 2022

La distribución cumple con el pensamiento popular de que cuanto más joven, más se suele hacer ejercicio e ir al gimnasio. Estos grupos de edad suelen tener más tiempo disponible, y cuentan con menos responsabilidades que los grupos superiores, lo que les permite una mayor flexibilidad y disponibilidad de ir al gimnasio. A partir de los 25 y hasta los 44 la tasa de penetración se mantiene estable, pero disminuye respecto al grupo de edad más joven. Por último, se aprecia la gran caída en la tasa de penetración que hay entre las personas de 45-54 años y las de >54, edad a la que ya se suele hacer menos ejercicio.

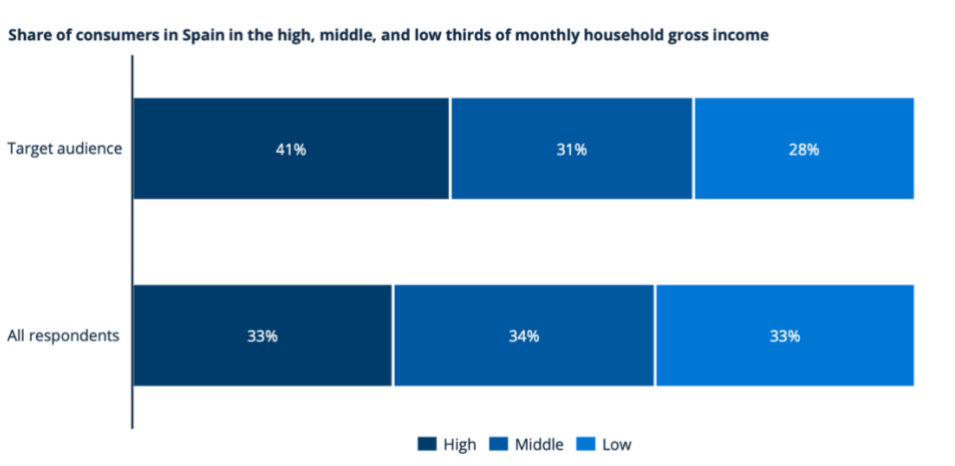
Curiosamente, esta tabla varía mucho frente a la distribución de los usuarios de gimnasios low-cost en base también a la edad:



Fuente: Statista, 2022

Como se aprecia en la tabla superior, la distribución de usuarios cuando se entra dentro del segmento del low-cost no parece tener nada que ver con la del resto de gimnasios. Contario a lo que se pensaría uno, los más jóvenes son los que menos representan este segmento, formando menos de un 4% de ello. El rango de edad con una mayor cantidad de personas apuntadas a gimnasio low-cost es, con diferencia, el rango entre los 41 y los 50 años. Se trata de un resultado extraño, ya que normalmente a esta edad ya se cuenta con un cierto poder adquisitivo como para poder pagar servicios de una calidad superior. Sin embargo, a partir de esta edad habitualmente se realiza ejercicio de forma más esporádica y con el objetivo de mantenerse en forma, por lo que quizás tienen unas necesidades menores a las de otros rangos de edad. En cualquier caso, este resulta un análisis muy interesante y con mucha capacidad de actuación de marketing sobre ello. Una vez GymBrowser empiece a generar ingresos suficientes, sería interesante considerar contratar a una agencia proveedora de estudios de mercado especializada, para poder llegar a un entendimiento más claro sobre el mercado.

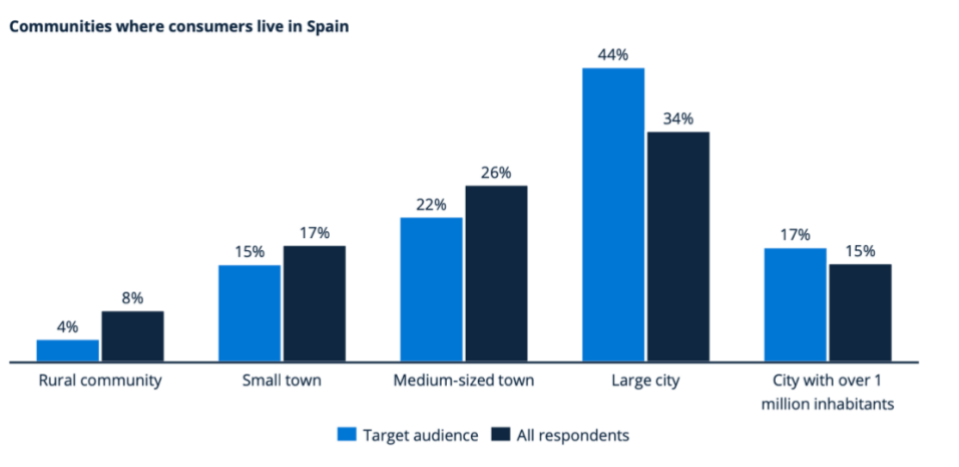
El perfil socioeconómico de los abonados a los gimnasios es tremendamente diverso y varía muchísimo en base a la zona en la que residan y el gimnasio en el que estén abonados. Sin embargo, a nivel de abonados en general, aquellos con un nivel de ingresos brutos por hogar superior forman una mayor parte de los consumidores de gimnasios, como se aprecia en el siguiente gráfico:



Fuente: Statista, 2024

Este gráfico resulta útil para hacerse una idea general del mercado de los gimnasios a nivel general. Sin embargo, podría ser interesante realizar un estudio en el que se detalle el tipo de gimnasio al que cada segmento acude, de cara a intentar realizar una labor de marketing más especializada y personalizada.

Por último, resulta interesante ver dónde viven habitualmente los usuarios del gimnasio. A pesar de que esté ya definido que la ubicación de lanzamiento inicial será Madrid, por las razones ya comentadas, puede resultar útil analizar en qué tipo de ciudades viven los clientes finales habitualmente, de cara sobre todo a estrategias de crecimiento y de conocimiento del mercado. El siguiente gráfico muestra la distribución del tipo de localización en la que viven los que acuden al gimnasio frente a la población total encuestada en un estudio realizado por Statista Consumer Insights:



Fuente: Statista, 2024

La variable del “Target audience” por sí misma no es de gran utilidad, ya que faltaría saber la distribución de ciudades de los encuestados que han llevado en la metodología del estudio. A pesar de ello, comparando ese dato con el de los encuestados en total, se puede apreciar que por lo general hay una mayor tendencia de que los consumidores de los gimnasios residan en ciudades grandes o en ciudades con más de un millón de habitantes, lo cual encaja perfectamente con el modelo pensado en GymBrowser.

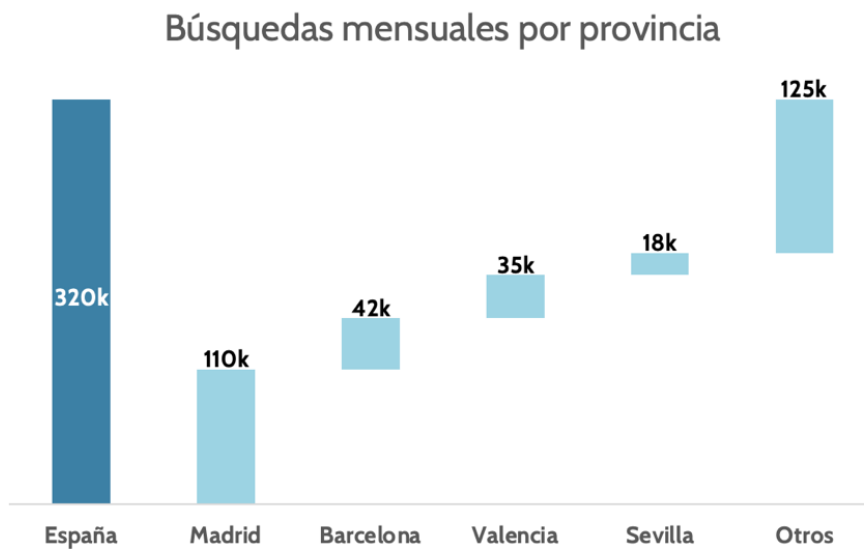
ii. Segmentación y atribución a cada segmento de gimnasio

Tras el análisis realizado del perfil demográfico del consumidor final, se puede apreciar la variedad y complejidad del mercado de clientes potenciales. Es complicado realizar una sola segmentación, por lo que se plantean varias en base a las distintas características que tienen. Con ello, se presenta un segmento en base a la edad, agrupando en grupos de edades entre los 14 y los 54 con intervalos de 10 años; otro en base al segmento del género, dividiendo entre hombre y mujer; otro en base al nivel socioeconómico, dividiendo a la población en tres en base a sus ingresos; y un último en base a la ubicación donde estén situados.

Los grupos de clientes finales no se atribuirán a los segmentos de los gimnasios en base a todas las variables definidas, con excepciones. El atributo referente a la ubicación del gimnasio y del cliente obviamente van de la mano, y es la principal característica por la que a un cliente le aparecerán unos gimnasios u otros al realizar una búsqueda. Por otro lado, el nivel socioeconómico también llevará un cierto lazo con el tipo de gimnasio. Un ejemplo puede ser el intentar acceder sobre todo con promociones al nivel socioeconómico alto mostrando opciones de gimnasios de lujo.

iii. Estimación de los usuarios a entrar en la página

Este análisis ya ha sido introducido en el apartado del tamaño de mercado, pero se menciona también aquí con el objetivo de mostrar más detalle en la distribución que tiene el mercado objetivo al nivel de geografía. El análisis, como ya se adelantó, viene realizado con la herramienta de Google Ads, que permite analizar la cantidad de búsquedas mensuales que se realizan sobre keywords específicas. Además, la ventaja que tiene esta herramienta es que permite filtrar en base a la geografía, con un nivel de detalle suficiente como para realizar diferentes análisis para cada ciudad. Las principales ciudades analizadas han sido Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, y la agrupación del resto de ciudades de España. Los resultados son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia con Google Ads

Como se aprecia en el gráfico, tiene sentido que Madrid sea la ciudad inicial para lanzar el estudio, ya que cuenta con más de un tercio de las búsquedas mensuales de la totalidad de España, un total de 110.000 al mes. Barcelona le sigue con 42.000, por lo que sería el siguiente mercado a acceder, una vez se haya alcanzado un nivel suficiente en Madrid. Las últimas dos ciudades analizadas en detalle serían Valencia y Sevilla, con 35.000 y 18.000 búsquedas, respectivamente. El resto de las búsquedas en España estarían mucho más fragmentadas entre todas las ciudades, acumulando un total de 125.000 búsquedas.

Los costes asociados a estas búsquedas no serían especialmente altos. En el propio análisis realizado de Google Ads, vienen las pujas que se realizan por los distintos keywords de cara a calcular el coste por clic en el enlace si se pretende posicionar con SEM en Google Search. Aparece el rango de lo mínimo y lo máximo pagado como puja en un periodo determinado (Nov. 21 a Sep. 23). En este caso, la media ponderada en base al número de búsquedas sería de 0,40€ para el low range y 1,41€ para el high range. Sin embargo, se debe tener en cuenta la tasa de conversión de clic a transacción, ya que obviamente no se venderán todos los leads que entren en la página web.

iv. Entendimiento del cliente potencial

Tras estudiar a fondo ambos segmentos de primer nivel de GymBrowser (B2B y B2C), se puede afirmar que el perfil de cada uno presenta diferentes características. Para los gimnasios (los clientes directos), se realizan dos modelos de agrupaciones: uno en base al nivel de calidad y especialización del gimnasio (boutique, low-cost, medio, lujo y público-privado), y otro en base al modelo de gestión y propiedad que presentan (gimnasio local, cadena pequeña, cadena de gimnasios grande, franquicia y gimnasio de concesión administrativa. Por otro lado, para los consumidores de los gimnasios (los clientes B2C) se realizan varias agrupaciones más, debido a la cantidad de características a analizar. De esta forma, salen grupos demográficos en base a la edad, el género, el nivel socioeconómico y la geografía. Una vez el negocio esté en funcionamiento, se analizarán a fondo cada uno de los segmentos definidos, y combinaciones entre varios de los “filtros” de cara a entender mejor el cliente que convierte y que utiliza los servicios proporcionándonos más valor.

V. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

1. Competencia directa

i. Actuales comparadores de gimnasios

El modelo de GymBrowser no es un concepto que destaque por ser completamente revolucionario. Llevan existiendo comparadores de otros muchos servicios durante años, y cada vez se aplican a más industrias. Además, GymBrowser no es el único comparador de gimnasios que se ha lanzado. Existen otros comparadores que se intentaron lanzar en su día, pero por ciertas razones no han llegado a tener éxito a largo plazo, e incluso hay alguno que sigue activo. Actualmente en España solo se puede encontrar un comparador de gimnasios en sentido estricto que esté ofreciendo datos en tiempo real, y que tenga un mínimo de gimnasios asociados para poder ofrecer un servicio decente. Sin embargo, el comparador no tiene una buena calidad percibida, y no se ha dado a conocer apenas en los más de 5 años que lleva activo. A pesar de ello, estudiar los comparadores que han intentado consolidarse puede resultar de gran utilidad para entender mejor el mercado, y aprender de aquello que hicieron.

El único comparador de gimnasios que sigue ofreciendo sus servicios como comparador en el sentido estricto es el de la empresa *Gimnasios Fitness by FitFit España*. Parece tener una gran cantidad de gimnasios metidos, pero no se sabe si tiene un acuerdo de venta de leads con ellos, o cuál es su modelo de negocio exactamente. Puede ser que se trate simplemente de mostrar anuncios, ya que aparecen por toda la página. El “look&feel” de la web es bastante malo, y la mayoría de los gimnasios mostrados no cuentan con un precio al que comparar, por lo que no se considera una gran amenaza para el éxito de GymBrowser.

Otro comparador que existió en su día fue *GymAdvisor*. A pesar de durar poco más de un año, esta empresa lo montó bastante mejor que *Gimnasios Fitness*, y de hecho acabaron fusionándose con el gigante que ahora es *GymPass*. La brevedad de la etapa puede tener varias causas, y lamentablemente no se trata de información disponible. El equipo fundador continuó con puestos directivos dentro de *GymPass*, por lo que puede ser que simplemente pretendían crecer el negocio de forma masiva, sin confiar en sus capacidades de expansión orgánica. Otras razones pueden ser el valorar alta la cuantía que se les ofreció (no disponible), o situaciones y preferencias personales por parte de los

dueños. El hecho es que llegaron a facturar 140.000€ en un solo año (Sánchez, 2015), por lo que se puede utilizar como modelo para valorar el approach, intentando mejorar sobre lo que hicieron. Además, haberse fusionado con otra empresa tras solo un año significa que la empresa que les absorbió vio altas expectativas y utilidad en el negocio. Sin embargo, la falta de ambición por parte de los fundadores de seguir creciendo y generando ingresos antes de lanzarse a por un gigante con el que colaborar resultó ser su caída, ya que los objetivos de *GymPass* iban mucho más enfocados en tener la base de gimnasios y de consumidores con la que contaba *GymAdvisor*, que el ofrecer un servicio de comparación en sí.

Otros “comparadores”, que en realidad no lo son y cuentan con un modelo de negocio completamente diferente son las revistas deportivas que se dedican a hacer rankings y blogs en base a cadenas de gimnasios, calificándolas para atraer tráfico a la web, que a menudo va derivado a aquellos clientes que la contratan para realizar el post. A pesar de no ser comparadores con una propuesta de valor como la definida, ya que ni siquiera ofrecen datos de geografía en la mayoría de los casos (simplemente comentan la marca de la cadena), supone un grupo más de competidores porque también están posicionadas en algunas de las keywords interesantes. Se trata de revistas como *Men's Health* y *Cosmopolitan*. La principal dificultad que presentarán estos “competidores” será el conseguir ganarles en posicionamiento orgánico en Google, ya que cuentan con páginas muy desarrolladas y con un gran tráfico, pero solo están posicionadas para algunas keywords específicas.

ii. Google Maps

Google Maps actualmente está considerado como el competidor más grande y al que más hay que intentar quitarle tráfico. Sin embargo, también es el más difícil de sustituir, por el gran nivel de la marca que tiene, y por aparecer siempre en los primeros lugares de Google al realizar una búsqueda de un gimnasio.

Como ya se iba adelantando en los apartados iniciales, actualmente la toma de decisión de elegir gimnasio pasa por Google Maps en una gran parte de las ocasiones. El *driver* más importante para la elección de gimnasio (más sobre esto en el apartado de

marketing) es su ubicación, y los servicios de navegación, en concreto Google Maps, tienen un oligopolio en ofrecer localizaciones de los lugares. Además, la ventaja con la que cuenta Google Maps es que permite que los negocios suban fotos, y que las personas suban reseñas. Resulta cómodo para ver de manera sencilla cuáles son los gimnasios que uno tiene más cerca, y cuánto se tarda en llegar a ellos.

A pesar de lo comentado, Google Maps se queda muy atrás en términos de información ofrecida. Se limita a mostrar fotos y reseñas, y ofrecer un enlace a la página web. Esto supone un problema, porque implica que cualquiera intentando informarse sobre precios y servicios debe acceder a dicha página para un montón de gimnasios distintos, y en muchas ocasiones ni siquiera en las páginas tienen apenas la información necesaria. En ocasiones tienen que solicitar presupuestos por mail o llamar directamente al local para informarse sobre los precios, y para ver temas de aforo y de maquinaria deportiva a veces hasta deben presentarse en las propias instalaciones.

Con esto, queda claro que Google Maps es el principal competidor que batir en términos de captura de tráfico online. Pero también tienen una propuesta de valor completamente distinta, y la información ofrecida se queda muy lejos de lo que necesita un cliente para elegir gimnasio de manera informada. Por ello, GymBrowser nace con el objetivo de cubrir esa falta de información y ayudar a ambas partes de los clientes en el proceso.

2. Competencia indirecta

i. Páginas web de gimnasios

Las páginas web de los gimnasios son una de las principales fuentes con las que captan clientes a través del canal online. Representa un aspecto muy importante de la empresa: su imagen de marca, su propuesta de valor, y su capacidad para convertir clientes del canal online. Le permiten al gimnasio una completa flexibilidad de mostrar lo que quiera y como quiera. Además, generalmente tienen un mayor componente de

confianza de cara a acceder por parte del potencial cliente del gimnasio, ya que este confiará más en entrar en una web que considera original y propia. Sin embargo, esta confianza cambia radicalmente a la hora de creerse lo que comenta la web, ya que no se trata de información objetiva que pueda estar validando otra persona. Esta es una de las varias desventajas con las que cuentan las páginas web de los gimnasios.

Las páginas web de los gimnasios a menudo no están adaptadas para captar clientes como deberían. Esto pasa especialmente en cadenas más pequeñas o gimnasios locales que no cuentan con el presupuesto ni el personal especializado como para hacer una web atractiva y realmente útil para el negocio. Las empresas más pequeñas no tienen la capacidad ni el conocimiento de posicionarse en Google de manera correcta, ni de anunciarse al segmento que les interesa realmente, ya que deben concentrar sus esfuerzos en mantener a flote el negocio y asegurar que su servicio sigue siendo óptimo para los clientes. Así, los gimnasios están dejando de lado un potencial enorme de posibles clientes que podrían captar de otra forma. GymBrowser facilita todo este proceso, para que todos los gimnasios puedan tener una presencia online y puedan captar clientes a través de ese canal, sin necesidad de contratar personal especializado o agencias, y sin cobrar antes de conseguirle el cliente al gimnasio.

Las páginas web representan un tipo de competidor indirecto, ya que están captando leads que podrían acceder directamente a GymBrowser, pero a la vez tienen una propuesta y un modelo completamente distintos. A pesar de que sea complicado competir en calidad frente a las páginas web de cadenas grandes con millones de euros en inversión, sabemos que no se están posicionando de forma óptima, y el objetivo es distinto. La captación óptima de leads de deportistas puede servir como sustituto o adición a las páginas web habituales.

ii. Gympass (ahora Wellhub)

Gympass es una empresa nacida en Brasil en 2012, que está revolucionando la forma en la que los entusiastas del fitness se apuntan a un gimnasio. Entraron en España en 2016, tras la compra de Gymadvisor con el objetivo de conseguir cimentar las bases de los gimnasios en nuestro país de manera rápida. Actualmente ya cuentan con más de 28.000 gimnasios en su red a nivel global, y está valorada en más de dos billones de

dólares (Palco23, 2023). Su objetivo es ser el intermediario entre los gimnasios y los clientes, pero con una propuesta distinta a la de GymBrowser, a pesar de que de primeras puede parecer muy similar. Su objetivo no es comparar gimnasios, sino darte de alta en sus servicios, y de esa forma acceder a una red enorme de gimnasios. Además, su cliente directo no es el público en general, sino el sector corporativo, ya que ofrecen sus servicios solo a empresas con las que entablan acuerdos.

Como cliente de Gympass se paga una mensualidad para acceder a un número de gimnasios que se encuentran en la red. Debes trabajar en una empresa que tenga un acuerdo con ellos, y dependiendo del acuerdo tu empresa te pagará un “Tier” base u otro, sobre el que tú podrás pagar más para acceder a más gimnasios. Hay varios “Tiers”, o niveles distintos, por los que pagando más, puedes acceder a una red más amplia y con gimnasios de más calidad. Supone una gran comodidad para aquellos a los que les gusta variar mucho de gimnasio y probar cosas distintas. Sin embargo, el coste es más alto que accediendo a un solo gimnasio de forma directa. Además, a los gimnasios no les es tan rentable como podría parecer. Gympass paga a los gimnasios en base a la cantidad de entradas que se hace a través del código que tienen los usuarios, y llegado un número de entradas, se empiezan a producir reducciones. Los acuerdos son personalizados y dependen del contrato al que lleguen con el gimnasio (Gympass)

No supone un competidor directo para GymBrowser por el hecho de tener un cliente objetivo distinto y una propuesta distinta. No se pueden comparar gimnasios sin estar dado de alta, y el modelo de negocio de cara a los gimnasios y a los usuarios es completamente distinto.

iii. Andjoy

Andjoy, ahora llamado AJ by Gympass, es una subsidiaria de Gympass que se dedica a ofrecer clases de gimnasio a cambio de una suscripción. Al igual que Gympass, cuenta con varios niveles de suscripción con los que acceder a más gimnasios, más clases, masajes, etc. No se trata de un competidor directo en primera instancia, ya que

va más enfocado en el servicio de clases que en el de los gimnasios como tal, pero es un modelo de negocio muy interesante, que se apalanca en la red de gimnasios que tiene la empresa matriz. Podría tener sentido lanzar algo parecido en fases posteriores del proyecto.

3. Diferenciación y ventaja competitiva. Síntesis del panorama competitivo

Como se viene explicando, GymBrowser tiene una propuesta de valor distinta a todos los modelos de comparadores o redes de gimnasios actuales en España. Ofrece la oportunidad a los gimnasios de obtener leads sin ningún tipo de riesgo, algo que ningún otro comparador hace. Además, se basa en la facilidad del acceso a la información para los usuarios, permitiéndoles comparar precios y servicios en un mismo lugar. Los comparadores de gimnasios que podrían considerarse competidores directos no tienen calidad y parecen abandonados. Google Maps, a pesar de ser considerado el competidor principal, no ofrece todo el valor que puede ofrecer GymBrowser, dejando al buscador de gimnasio con muchísima información pendiente de entender.

Moviendo el foco a los competidores indirectos, tiene un objetivo mucho más sencillo que los competidores como Gympass o Andjoy, que pretenden cambiar el modelo de suscripción a gimnasios en el sector empresarial. Y la propuesta de valor también es distinta a la de las páginas web individuales de cada gimnasio, además de ser complementarias e incluso sustitutivas para aquellas cadenas con menor presupuesto. De esta forma, podría decirse que GymBrowser actualmente se mueve prácticamente en un océano azul turbio, algo teñido por la similitud de ciertas empresas que captan los mismos leads que busca GymBrowser, pero sin tener ningún competidor relevante completamente directo que tenga la misma propuesta de valor.

VI. MARKETING

1. Marketing mix

i. Producto

El producto de GymBrowser en su aspecto más profundo es el servicio de red y conexión entre gimnasios y personas que buscan gimnasio. Si atendemos a que el cliente real (el que paga) son los gimnasios, entonces podría llegar a decirse que los usuarios en realidad son el producto, ya que es lo que proporcionamos a los gimnasios a cambio de un dinero. Sin embargo, al usar el enfoque marketing mix tiene más sentido analizar el servicio que ofrece GymBrowser como tal, atendiendo tanto a gimnasios como a usuarios.

El diseño del producto, a pesar de no estar finalizado, es el de una página web simple, sencilla, pero atractiva. Cuenta con varias pantallas distintas, en base a si se pretende hacer una búsqueda, acceder al directorio de forma directa, mostrar la información de alguno de los gimnasios, acceder al blog, etc. Cuenta con varios filtros con los que elegir aspectos como la distancia del gimnasio a una ubicación específica, el rango de precios mensuales del gimnasio, el rating...



Aporta beneficios tanto al gimnasio como al usuario, actuando con efecto red entre ellos, de manera que cuantos más gimnasios y más usuarios haya, más beneficia a ambas partes. A los gimnasios les permite obtener una presencia online y captar leads a través de un nuevo canal sin riesgo. A los usuarios les permite comparar de manera inmediata los distintos gimnasios que tienen por su zona, accediendo en un solo lugar a datos como el precio, la maquinaria, instalaciones, aforos, ratings...

ii. Precio

El precio por los servicios ya se ha mencionado en el apartado de los posibles revenue models. A pesar de haber analizado formas distintas de generar ingresos por los leads, la más indicada para una empresa incipiente cuyo equipo fundador es muy joven es la de la venta por lead convertido. Es cierto que cuenta con el riesgo de que la tasa de conversión de los gimnasios sea baja, pero resultará más fácil llegar a un acuerdo con una mayor cantidad de gimnasios, sin lo cual el producto no tiene sentido. Una vez se haya obtenido cierta tracción y el modelo vaya creciendo, se valorará el cambiar el modelo de ingresos. Además, también se debe tener en cuenta la línea de negocio del posicionamiento premium. Se valorará en el futuro implementar anuncios en la web, pero al inicio del proyecto se omitirán, ya que afectan negativamente a la calidad percibida del producto.

El precio por el que se venderán los leads es de 29€ por lead convertido. Como ya se ha mencionado, puede parecer un coste alto, pero teniendo en cuenta el LTV que tiene un cliente para un gimnasio, es un coste relativamente bajo. Se pone ese precio para conseguir un margen adecuado, a pesar de que quizás haya que ajustar una vez se empiecen a medir las tasas de conversión del tráfico en la web. Además, este precio cuenta con la conveniencia de no superar la barrera psicológica de los 30€.

iii. Promoción

GymBrowser debe abrir dos frentes distintos a la hora de promocionarse, lo que dificulta su lanzamiento. Debe tratar de captar tanto a gente que busque gimnasios como a los gimnasios en sí. La primera labor no será demasiado complicada: Se ha analizado ya cómo hay una gran cantidad de búsquedas mensuales en Google sobre la gente que busca gimnasio. Con la ayuda de SEM y SEO ya se podrá captar una gran cantidad de leads de esta forma. Eso, combinado con marketing de Redes Sociales, contratos con influencers del sector, y el boca a boca puede ser suficiente tanto para las fases iniciales como las más posteriores (quizás combinando con alguna promoción de eventos deportivos en el futuro).

Otra historia es la captación de gimnasios. La fase inicial será la más compleja y que más intensidad lleve. Se describirá más en detalle en la siguiente sección, en la Estrategia go to market. Sin embargo, una vez se haya lanzado y accedido al mercado, GymBrowser debe seguir llevando a cabo una labor comercial con la que aumentar su base de gimnasios de manera constante. Continuará de manera activa la estrategia comercial directa, por la que se llama a los distintos gimnasios con el objetivo de negociar un acuerdo con el CMO. Además, se asistirá a eventos deportivos de gimnasios como son el Fitness Bootcamp, y competiciones de culturismo y otros deportes relacionados. Por otro lado, se llegará con email marketing a los correos de los gimnasios de forma periódica, lanzando dossiers comerciales sobre los beneficios que GymBrowser les puede ofrecer, y otros tips de captar más clientes de manera online, con el objetivo de llamar la atención.

iv. Distribución

El modelo de GymBrowser tendrá un enfoque de lanzamiento por ciudades, empezando en Madrid, y moviéndose a las distintas ciudades principales de España, antes de escalar a nivel internacional. La distribución no es algo complicado, simplemente cambia la acción comercial en base a ello. Al ser un servicio online, no hay problemas de hacerlo llegar a los clientes y usuarios en cualquier parte.

2. Estrategia go to market

La Estrategia go to market juega un papel fundamental para asegurar el éxito del lanzamiento de GymBrowser. Al ser un Marketplace y depender del efecto red, es imprescindible que se alcance un alto nivel de usuarios y gimnasios en el menor tiempo posible, de manera que ninguno de los dos segmentos se quede sin su opuesto: a un usuario buscando gimnasios no le interesa un comparador en el que hay muy pocos gimnasios por su zona, de la misma forma que a un gimnasio no le interesa llegar a un

acuerdo con un comparador que no le puede ofrecer leads. Por ello, es vital tener un plan de acción que ataque ambos mercados simultáneamente.

Para los que buscan gimnasio, la labor es más simple (que no más fácil). GymBrowser debe posicionarse en los puestos más altos de las búsquedas relacionadas en Google, de cara a obtener el mayor tráfico y reconocimiento posible en el menor tiempo. De esta forma se capta a la demanda que está interesada en buscar gimnasio realmente, sin malgastar dinero en marketing dirigido a personas que no quieren cambiar de gimnasio. Esto no quita que también sea útil lanzar campañas en redes sociales y contratar a influencers del sector para llegar a una mayor audiencia. Las campañas deben estar adaptadas a los segmentos que se definieron antes, pero no hay tanta necesidad de diferenciación.

Por otro lado, para los gimnasios la estrategia es algo más sofisticada. En este caso, sí que hay más relevancia de segmentar y atacar de distintas formas de acuerdo al segmento en el que se encuentra el gimnasio. Se empezará focalizando el acercamiento a las cadenas pequeñas y los gimnasios locales. Esto se debe al mayor valor que les podemos proveer, y la menor importancia que tienen a nivel individual. Perder como cliente a un gimnasio local no tiene el mismo impacto que perder a una cadena multinacional con cientos de gimnasios. A este segundo grupo tiene más sentido acercarse cuando ya se haya conseguido un histórico de transacciones que puedan demostrar la viabilidad del servicio.

Para atacar al gimnasio local y a las pequeñas cadenas, se ha diseñado un pequeño dossier comercial que hacerles llegar. La manera de conseguir hacerlo de forma masiva es con un scrapper de Google Maps. Estos scrappers permiten almacenar en un fichero los datos públicos del gimnasio que se presenta en Google Maps, como puede ser la dirección, reseñas, y lo más importante, contacto. Almacenando los emails de cientos de gimnasios permitirá enviarles el dossier de manera masiva. Una vez se hayan obtenido algunos clientes y se haya llevado a cabo alguna transacción, GymBrowser se adentrará en el sector de las cadenas más grandes, en este caso con una labor comercial directa de llamada, para tener un trato más personalizado.

3. Estrategia de ventas

La estrategia de ventas en las primeras fases viene definida en gran parte por lo comentado en la estrategia de go to market. Tras enviar el dossier comercial a los gimnasios más pequeños, también se llevará a cabo una labor de llamadas para tratar de captar más clientes. De primeras las llamadas las hará el propio equipo fundador, a falta de presupuesto. Una vez se empiece a generar más caja, se contratará un contact center que ayudará con la labor comercial. También se valorará contratar comerciales para tener un perfil más especializado en la venta del servicio y en la adquisición de clientes de mayor valor. El número de gimnasios por zona tendrá que ser monitorizado a la vez que el aumento de tráfico en la web, para no tener una cantidad demasiado alta de gimnasios sin leads que enviarles. Una vez la base de gimnasios en la zona sea suficientemente amplia, se dedicará la acción comercial en el otro sector. En el caso de que este también tenga el tamaño adecuado, se valorará comenzar en una distinta ubicación.

4. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento en la primera etapa estará, como ya se ha mencionado, enfocada al completo en aumentar la base de gimnasios y de usuarios ciudad a ciudad. Empezando por Madrid, pasando después a Barcelona, Sevilla, y las principales ciudades con más demanda del servicio como se describe en el análisis de la demanda. Una vez la presencia en España sea potente, y haya un flujo constante de leads que vender a una base sólida de gimnasios, se valorará la internacionalización de la empresa, empezando por mercados similares como pueden ser el francés y el portugués.

De manera paralela al crecimiento geográfico y de base de clientes, también se valorará la implementación de servicios adicionales con los que generar distintas líneas de ingresos. Entre ellos puede llegar a ser interesante implementar algo como ha hecho Gympass con Andjoy. Ofrecer algún tipo de suscripción que te da acceso a clases y sesiones de entrenamiento. También se valora ofrecer un sistema a los gimnasios por el

que se mide el aforo diario del gimnasio y se ofrece a los clientes acceder a un precio reducido dentro de un margen de horario específico.

VII. RECURSOS NECESARIOS

1. Página web

El recurso principal y la base del modelo de negocio. Es absolutamente imprescindible contar con una página web que sea atractiva visualmente, y optimizada para simplificar y facilitar la elección del gimnasio y la posible conversión de los usuarios. El MVP más básico será creado por parte de los fundadores a través de WordPress, con el dominio Gymbrowser.com ya comprado, y el servidor listo para ser instaurado. Se trata de algo relativamente sencillo, al no haber una gran complejidad de modelo de negocio. Este MVP se utilizará en las primeras fases, hasta contar con unos ingresos suficientes como para contratar a unos diseñadores profesionales que mejoren la web y su accesibilidad.

2. ¿Necesidad de plataforma?

Para los primeros meses no hará falta montar una plataforma especializada. Los acuerdos a los que se llegue con los gimnasios implicarán que se tenga una plantilla que deban de rellenar, para que el propio equipo de GymBrowser pueda introducir directamente en la página web lo que el cliente defina de forma rápida, y se inserten las imágenes recibidas. Sin embargo, una vez la base de gimnasios empiece a crecer, esto se volverá insostenible, y no tiene sentido contratar a gente simplemente para esta labor. Por ello, deberá montarse una plataforma donde los gimnasios puedan darse de alta e introducir los datos y subir las imágenes ellos mismos. Esta plataforma tiene un coste más alto que el de una simple página web, variando entre 10.000 y 50.000€. En

cualquier caso, no se montaría hasta tener una base suficiente como para poder pagarlo sin problemas.

3. Inversión en marketing

La inversión en marketing es uno de los recursos más importantes para este modelo de negocio. Está basado en captar clientes y venderlos a otra empresa, por lo que el componente de la captación es clave. La ventaja de esta necesidad de recurso es que para este modelo es muy variable, y por ahora no hay necesidad de lanzar campañas enormes para poder competir contra otras empresas que hagan lo mismo. La mayor parte del presupuesto de marketing irá dirigido a captar tráfico a través de SEM y campañas en redes sociales. Además, el equipo se ha formado para poder obtener un relativamente buen posicionamiento orgánico a través de blogs y de artículos, que con herramientas de inteligencia artificial no suponen apenas coste.

4. ¿Hubspot?

Hubspot es uno de los sistemas de software líder en ventas, marketing y gestión de clientes. Al integrarlo en una empresa y en su página web, permite medir los procesos que lleva a cabo cada visitante de la página, clasificar los leads, y en general ayudar a gestionar el tráfico y los leads que puedes vender. Funciona como CRM para gestionar y almacenar leads; sistema de marketing, ya que incluye herramientas para email marketing, SEO y gestión de RRSS; y operaciones, al ayudar a automatizar procesos de venta. Se trata de una herramienta increíblemente útil para un modelo como el de GymBrowser. Sin embargo, tiene un precio alto, costando las herramientas que serían útiles entre 700 y 4.000€ al mes. A pesar de ello, cuenta con una ayuda para startups de hasta el 75%, por lo que puede ser interesante contratarlo una vez se haya alcanzado la necesidad y el nivel de ingresos requeridos.

VIII. ANÁLISIS DE RIESGOS

Montar una startup siempre conlleva enormes riesgos. Tan solo el 5% de las startups españolas alcanzan los 5 años (Formatjé, 2020), por lo que los riesgos son algo a lo que prestar especial atención para asegurar el éxito. En el caso de GymBrowser, hay varios posibles riesgos que se han analizado, y se debe tener cuidado para asegurar que no acaban con la empresa. El primero de ellos es el que los usuarios hagan un “puente” a GymBrowser, y se den de alta en el gimnasio sin que ese lead quede recogido como proveniente del comparador. Es el riesgo más importante, y uno que ocurre frecuentemente en otros marketplaces como pueden ser AirBnb y Ebay. Para evitarlo, se llevarán a cabo los modelos de seguimiento de leads que se comentaron en el apartado del desarrollo de la idea. Los sistemas de CRM y de ventas actuales serán de gran utilidad, pero habrá que contar con que algunos leads se conviertan sin que el comparador lo sepa siquiera.

Otro de los riesgos es que la tasa de conversión del tráfico que entra en la web sea más baja de lo prevista. En el caso de que esto ocurriera, aumentaría de manera considerable el CPL, ya que estás pagando por un mayor número de personas entrando a tu página por cada lead que consigues vender. En el caso de que esto ocurriera, se tendría que adaptar el precio de venta del lead al gimnasio, para asegurar la rentabilidad.

Otros riesgos más operacionales pueden ser el riesgo de que los gimnasios pequeños compliquen realizar un seguimiento en condiciones de los leads, el no captar suficientes leads para dar a los gimnasios y perder así la atractividad, y la posible caída de la web o plataforma.

IX. ESTIMACIONES FINANCIERAS

1. Volumen de transacciones

El volumen de transacciones vendrá dado por la capacidad que tenga la empresa de captar tráfico online, y de luego convertir esos visitantes en leads convertidos que se den de alta en el gimnasio. Será un proceso que irá de menos a más, el principio dependerá mucho de la estrategia go to market y los siguientes meses/años del Brand awareness que se consiga crear. De esta forma crecerá un 43% anual (CAGR), de acuerdo con la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercados	Madrid	Madrid	Mad y Bcn	Mad y Bcn	Mad, Bcn y Valencia
Captación de búsq. Mensuales	4%	7%	10% y 4%	12% y 6%	13%, 7% y 3%
Leads adicionales por RRSS	3000	4000	4500	6000	8000
Tráfico en web	54.360	93.880	153.060	190.320	222.800
Conversión de leads	13%	16%	16%	18%	19%
Total leads vendidos	7.067	15.021	24.490	34.258	42.332

El primer año, con el foco completamente puesto en Madrid, se conseguirían vender alrededor de 7.000 leads, mientras que en el año 5 la cantidad ascendería hasta aproximadamente los 42.000.

2. Ingresos

Los ingresos dependen completamente del volumen de transacciones (leads vendidos), por el precio de venta, además de otras líneas de ingresos como puede ser la del posicionamiento premium en el directorio. De esta forma, las estimaciones quedarían así:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------

Total leads vendidos	7.067	15.021	24.490	34.258	42.332
Precio medio por lead vendido	29€	29€	29€	34€	34€
Ingresos por venta de leads	204.937€	435.603€	710.198€	1.164.758€	1.439.288€
Ingresos posic. prem.	16.395€	34.848€	56.816€	93.181€	115.143€
Total ingresos	221.332€	470.451€	767.014€	1.257.939€	1.554.431€

3. Costes

Gymbrowser se caracteriza por tener una estructura de costes muy variable, con pocos costes fijos más que la creación de la página web y la posible plataforma. El coste por lead depende del tipo de canal utilizado, y actualmente está calculado como una aproximación, pero será un valor que varíe.

COSTES VARIABLES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tráfico en web	54.360	93.880	153.060	190.320	222.800
coste por lead SEM	1,4€	1,4€	1,4€	1,4€	1,4€
total costes leads SEM	76.104€	131.432€	214.284€	266.448€	311.920€
Leads adicionales por RRSS	3000	4000	4500	6000	8000
coste por lead RRSS	2,4€	2,4€	2,4€	2,4€	2,4€
total costes leads RRSS	7200€	9600€	10800€	14400€	19200€
total costes leads	83.304€	141.032€	225.084€	280.848€	331.120€

OTROS COSTES:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

coste página web	9200€	1200€	1200€	1200€	1200€
coste plataforma	0	35000€	1000€	1000€	1000€
costes transporte	600€	800€	1200€	1600	2000
costes contact center	0	0	20000€	25000€	35000€
Costes personal	0	0	30000€	30000€	60000€
total otros costes	9800€	37000€	23400€	28800€	39200€

TOTAL COSTES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costes	93104€	178032€	278484€	339648€	430320€

4. Beneficio

A pesar de no generar grandes ingresos en los primeros años, el modelo de negocio de comparador permite obtener beneficios desde el primer año, algo poco habitual en las start-ups.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
total beneficio antes de impuestos	128.228€	292.419€	488.530€	918.291€	1.124.111€
total beneficio tras impuestos	96.171€	219.315€	388.898€	711.218€	888.083€

X. FUNDING NECESARIO

Para calcular la cantidad de funding necesaria para realizar la actividad, se tendrán en cuenta los costes y la inversión del primer año, con algo de margen por si

fuera necesario solicitar más. Tras las estimaciones financieras realizadas, se ve claramente que la empresa empieza a ser rentable poco después de empezar a vender, por lo que no merece la pena pedir cantidades abismales de financiación sacrificando equity. De acuerdo con lo analizado, se solicitaría una cantidad de 100.000€ a cambio de un 20% de la empresa, lo que debería ser más que suficiente para cubrir los gastos iniciales más cualquier otra eventualidad que pudiera surgir.

XI. DAFO

La matriz DAFO es un análisis muy útil para medir la posición de la empresa frente a la situación del entorno. Analiza los factores internos de fortalezas y debilidades, además de los externos como las amenazas y oportunidades. Para Gymbrowser, un resumen de la matriz DAFO sería este:

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexperiencia del equipo directivo - Poca capacidad de estimación de tasa de conversión - Falta de recurrencia 	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de adaptación - Seguridad del retorno por venta - Costes fijos bajos
<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rechazo del mercado frente a métodos de búsqueda tradicionales - Posibilidad de “saltar” el comparador 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del mercado de la gente que busca gimnasio - Falta de competencia directa en el mercado

XII. CONCLUSIÓN

GymBrowser presenta una propuesta sólida y bien fundamentada para introducirse en el mercado de los comparadores de gimnasios. A lo largo de este plan de negocio, se ha detallado minuciosamente la viabilidad operativa y financiera de la empresa, considerando diversos factores como el análisis de mercado, los modelos de ingresos, y las proyecciones financieras a cinco años. La estrategia de enfocarse inicialmente en Madrid, seguida por una expansión gradual a otras ciudades como Barcelona y Valencia, asegura un crecimiento controlado y medido, respaldado por un incremento proyectado de leads y tráfico en la web

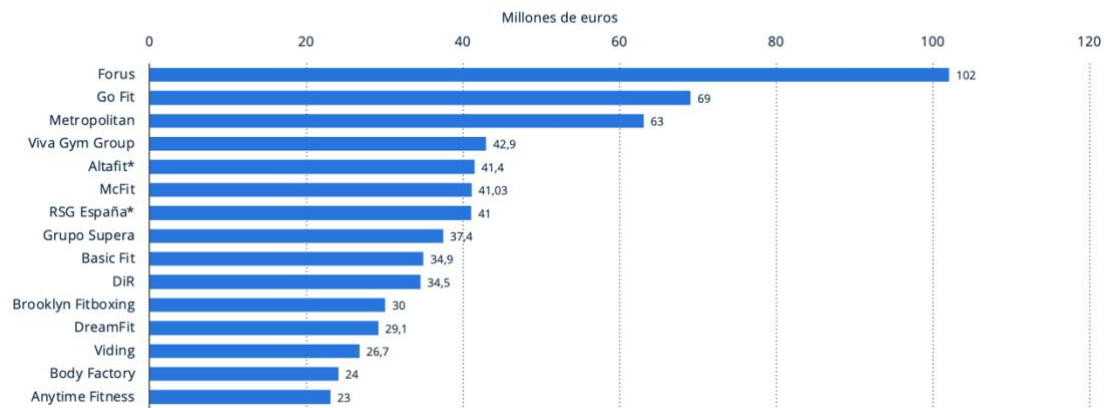
En conclusión, GymBrowser no solo responde a una necesidad creciente de información accesible y fiable para los consumidores que buscan el gimnasio ideal, sino que también proporciona una solución eficaz para los gimnasios que desean aumentar su clientela, especialmente para aquellos de menor tamaño, que tienen un poder competitivo cada vez más bajo. El modelo de negocio basado en la venta de leads y el posicionamiento premium dentro del comparador ofrece múltiples fuentes de ingresos, garantizando sostenibilidad y rentabilidad. A medida que el mercado de fitness sigue creciendo, GymBrowser está bien posicionado para convertirse en una herramienta indispensable tanto para usuarios como para operadores de gimnasios, consolidando su presencia en el sector.

XIII. ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

1. Anexo 1: Listado de franquicias y cadenas más importantes de España (Statista)

Ranking de cadenas de gimnasios según facturación en España en 2022 (en millones de euros)

Ranking de cadenas de gimnasios con más facturación en España en 2022



3. Anexo 2: Recorte del análisis de keywords de Google realizado

TOTAL ESPAÑA		327330							
Keyword	Currency	Avg. monthly s	Three month	YoY change	Competition	Competition	Top of page	Top of page	Ad
gym cerca de mi	EUR	12100	50%	83%	Low	18	0.36	1.06	
gimnasio cerca de mi	EUR	90500	50%	22%	Low	14	0.34	1.06	
gimnasio cerca de mi ubicación	EUR	1900	52%	83%	Low	15	0.31	0.89	
gym cerca de mi ubicación	EUR	590	81%	233%	Low	17	0.35	0.98	
crossfit cerca de mi	EUR	3600	23%	23%	Low	7	0.39	0.94	
gimnasios baratos madrid	EUR	1300	116%	0%	Medium	34	0.39	1.72	
gimnasio de boxeo cerca de n	EUR	590	60%	122%	Low	10	0.22	0.76	
gym 24 horas cerca de mi	EUR	210	0%	86%	Low	13	0.31	0.88	
gym madrid	EUR	1900	53%	-19%	Low	21	0.57	2.57	
gimnasios madrid	EUR	12100	83%	-18%	Low	15	0.48	1.77	
mejores gimnasios madrid	EUR	1000	48%	0%	Low	18	0.43	1.48	
mejores gimnasios	EUR	110	56%	-18%	Low	12	0.49	1.60	
gimnasios baratos	EUR	880	39%	0%	Low	28	0.32	1.19	
sala fitness	EUR	390	51%	23%	Low	2	0.46	1.15	
gimnasio con piscina cerca de	EUR	880	46%	46%	Low	14	0.27	0.87	
gym cerca	EUR	1300	50%	50%	Low	15	0.39	1.34	
gimnasios baratos cerca de n	EUR	590	69%	14%	Low	23	0.26	1.04	

TOTAL MADRID		107060	1,610			0,425507674	1,60963843		
Keyword	Currency	Avg. monthly s	Three month change	YoY change	Competition	Competition	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	At
crossfit cerca de mi	EUR	1600	53%	21%	Low	8	0,43	0,95	
gimnasios baratos madrid	EUR	1000	122%	0%	Medium	34	0,39	1,82	
gym cerca de mi	EUR	3600	22%	50%	Low	22	0,38	1,09	
gimnasio cerca de mi	EUR	33100	83%	22%	Low	17	0,35	1,06	
gym madrid	EUR	1600	85%	-17%	Low	23	0,58	2,55	
gimnasios madrid	EUR	9900	83%	-18%	Low	16	0,49	1,84	
mejores gimnasios madrid	EUR	880	39%	0%	Low	19	0,43	1,55	
gimnasios baratos	EUR	260	129%	0%	Low	32	0,32	1,18	
gimnasio cerca de mi ubic	EUR	590	39%	39%	Low	20	0,33	0,87	
gym cerca de mi ubicación	EUR	170	86%	333%	Low	22	0,42	1,03	
gimnasio con piscina cerc	EUR	480	83%	49%	Low	16	0,3	0,9	
gym cerca	EUR	390	23%	0%	Low	20	0,41	1,35	
gimnasios baratos cerca d	EUR	210	50%	22%	Low	26	0,31	1,04	
gimnasio de boxeo cerca c	EUR	260	51%	127%	Low	13	0,23	0,79	

3. Bibliografía

B.G.H, & B.G.H. (2022, 28 julio). El auge de los comparadores. *Confidencial Digital*. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/gadgets/auge-comparadores/20220728104313432775.html>

CMD SPORT. (2022, 19 diciembre). *¿Cuánto cuesta ir al gimnasio en España?* CMD Sport. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/de-19-a-207-euros-cuanto-cuesta-ir-al-gimnasio-en-espana/>

CMD SPORT. (2023, 17 enero). *Las 60 cadenas con más gimnasios en España*. CMD Sport. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/las-60-cadenas-mas-gimnasios-espana/>

CSD - Consejo Superior de Deportes *El Gobierno eleva un 82% la inversión en deporte desde que Pedro Sánchez es presidente*. (s/f).. Recuperado el 10 de marzo de 2024, de <https://www.csd.gob.es/es/el-gobierno-eleva-un-82-la-inversion-en-deporte-desde-que-pedro-sanchez-es-presidente>

Deloitte. (mayo 30, 2023). Evolución anual de los ingresos de los gimnasios en España de 2013 a 2022 (en millones de euros) [Gráfica]. In *Statista*. Recuperado el 05 de febrero de 2024, de <https://es-statista-com.proxy.lib.umich.edu/estadisticas/819008/evolucion-anual-de-los-ingresos-de-los-gimnasios-en-espana/>

Facts&Figures-Fitness_2023. (s. f.). <https://www.palco23.com/files/publicaciones/free/2023/ff-fitness-2023/#page=51>

Formatjé, N. B. (2020, 22 enero). Muchos emprendedores, muchas "startups", pero poco recorrido emp. *Universitat Oberta de Catalunya*.
<https://www.uoc.edu/es/news/2020/117-emprendedores-startups-fracaso#:~:text=Se%20calcula%2C%20que%20solo%20el,que%20analiza%201252%20startups%20espa%C3%B1olas>.

Gálvez, M. (2023, 18 enero). Un boom de maratones tras la pandemia. *Corredor*. https://www.soycorredor.es/noticias/boom-maratones-pandemia_270919_102.html

Geoblink. (2018, 23 febrero). *Gimnasios: datos específicos para negocios específicos - Geoblink*. <https://www.geoblink.com/es/blog/gimnasios-datos-especificos-para-negocios-especificos/>

Labayen, C. (2024, 25 enero). 2 de cada 10 personas abandonan el gimnasio a los 3 meses de apuntarse. *COPE*. https://www.cope.es/actualidad/sociedad/noticias/cada-personas-abandonan-gimnasio-los-meses-apuntarse-20240125_3109844

Next generation EU: Ministerio de Hacienda. (2021).
<https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

Palco. (2023, 25 agosto). Gympass levanta 85 millones de dólares en una nueva ronda de financiación. *Palco23*. <https://www.palco23.com/fitness/gympass-levanta-85-millones-de-dolares-en-una-nueva-ronda-de-financiacion-1#:~:text=Gympass%20ofrece%20acceso%20ilimitado%20a,Latinoam%C3%A9rica%2C%20Europa%20y%20Estados%20Unidos>.

Sanchez, O. (s. f.). *El buscador de gimnasios Gymadvisor ya cuenta con más de 25.000 usuarios*. Emprendedores.

<https://www.eleconomista.es/blogs/emprendedores/?p=11469>

Statista (2023) Informe Statista: El sector fitness en España.

Statista. (2022, 14 octubre). *Porcentaje de individuos que practicó running España 1996-2021*. <https://es.statista.com/estadisticas/569559/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-practicaron-running/>

Statista. *Resultados anuales del grupo Booking Holdings 2014-2023*. (s/f). Statista. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1009989/resultados-anuales-del-grupo-turistico-booking-holdings-en-millones-de-dolares/>

Statista (2024) Target audience: Gym & fitness club members in Spain report.

Subvención de Kit Digital para Pymes – ¿Qué es? Kit Digital es una iniciativa del Gobierno de España, cuyo objetivo es subvencionar la implantación de soluciones digitales disponibles en el mercado para conseguir un avance significativo a nivel digital.. (s. f.).

https://subvenciondekitdigital.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA0bWvBhBjEiwAtEsoW2WNzCJsJ_WESmObZp1yqhUkN1Q9_dzKxod_eJO9YnYCD0QEQU9scBoCbjUQAvD_BwE

Wellhub ES. (s. f.). *¿Cómo funciona el pago para los partners?* - <https://helpcenter.gympass.com/es-es/articles/17135742388755>