



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

FITOUT: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO DE ALQUILER DE MATERIAL DEPORTIVO

Autor: Casilda Bernal Moscoso del Prado
Director: Rafael Castellote Azorín

MADRID | Marzo de 2025

Resumen ejecutivo

Este trabajo analiza la viabilidad y expansión de FitOut, una plataforma digital de alquiler de material deportivo que busca transformar el acceso al fitness al aire libre.

En un sector fragmentado y dominado por modelos convencionales, FitOut se presenta como una alternativa innovadora basada en accesibilidad, tecnología y sostenibilidad. El análisis del mercado, la estrategia competitiva y la viabilidad financiera respaldan su potencial de crecimiento y consolidación en mercados globales, siguiendo una estrategia que permita optimizar recursos y reducir riesgos operativos.

El estudio confirma que FitOut posee un modelo escalable y adaptable, con capacidad para posicionarse como un actor clave en la industria del fitness al aire libre.

Palabras clave: alquiler de material deportivo, fitness al aire libre, modelo de negocio, estrategia competitiva, internacionalización, viabilidad financiera.

Abstract

The purpose of this final thesis is to analyse the feasibility and expansion of FitOut, a digital platform for sports equipment rental that aims to transform access to outdoor fitness.

In a fragmented sector dominated by conventional models, FitOut presents itself as an innovative alternative based on accessibility, technology, and sustainability. The analysis of the market, competitive strategy, and financial viability supports its potential for growth and consolidation in global markets, following a strategy that optimises resources and reduces operational risks.

The study confirms that FitOut has a scalable and adaptable model, with the potential to position itself as a key player in the outdoor fitness industry.

Keywords: sports equipment rental, outdoor fitness, business model, competitive strategy, internationalization, financial viability.

Introducción

Objetivo

El objetivo de este trabajo es analizar y desarrollar el plan de negocio para una empresa emergente que se dedica al alquiler de material deportivo, para posteriormente desarrollar un plan estratégico de internacionalización. Se busca encontrar oportunidades estratégicas y nichos de mercado en el sector deportivo europeo, evaluando los métodos potenciales de internacionalización que se adapten mejor a las características de la startup analizada. Adicionalmente, se examinará la competencia actual en el sector junto con distintos modelos de negocio, así como las estrategias más efectivas para expandirse a través de alianzas estratégicas y/o fusiones y adquisiciones.

El trabajo se divide en dos partes. En primer lugar, se analizará el estado actual del mercado del alquiler de material deportivo y la situación financiera de la startup para determinar si está lista para expandirse a nivel internacional. Luego, se propondrá una estrategia de expansión internacional en base al Manual de Internacionalización del ICEX 2023. Así, se llegará a recomendar las mejores estrategias de entrada a mercado, alianzas estratégicas y potenciales líneas de expansión de negocio.

Metodología

Para la elaboración de este trabajo de fin de grado se llevará a cabo una extensa investigación y recopilación de datos e informaciones, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias.

Esta investigación utilizará métodos cualitativos y cuantitativos. Las fuentes primarias se recopilarán a través de entrevistas con fundadores y empleados importantes de la startup, así como clientes potenciales y consumidores frecuentes de servicios de fitness. Las fuentes secundarias se recopilarán a través de artículos académicos, estudios de mercado y bases de datos como Google Scholar, la Universidad Pontificia de Comillas, informes de organizaciones deportivas y consultoras estratégicas, y otros recursos similares. Además, también serán objeto del análisis la evaluación de la competencia en Europa y el análisis de los diversos modelos de internacionalización utilizados en el ámbito deportivo.

La estrategia de expansión internacional incluirá un análisis de los modelos más presentes de internacionalización, para identificar cuál es el más aplicable a nuestra startup. Una vez determinado el marco teórico de la internacionalización, se aplicarán herramientas de análisis competitivo y modelos de selección de mercados internacionales para encontrar aquel con mayor potencial y adaptabilidad.

Índice

| | | |
|-----|--|----|
| I. | Business plan de FitOut..... | 7 |
| A. | Generación de la idea | 7 |
| B. | Objetivo de FitOut | 8 |
| C. | Análisis del entorno | 9 |
| 1. | Definición y análisis del mercado objetivo | 9 |
| 2. | <i>Drivers</i> del mercado objetivo de Fitout..... | 15 |
| 3. | Análisis del entorno genérico – PESTEL..... | 16 |
| 4. | Análisis del entorno específico – cinco fuerzas de Porter | 18 |
| 5. | Conclusión..... | 20 |
| D. | Estrategia empresarial de FitOut | 22 |
| 1. | Ámbito y concepto | 22 |
| 2. | Propuesta de valor | 23 |
| 3. | Sostenibilidad de las ventajas competitivas..... | 25 |
| E. | Demanda potencial y proyección de ventas | 27 |
| F. | Panorama competitivo en el sector..... | 28 |
| G. | Análisis financiero..... | 31 |
| 1. | Estimación de ventas | 31 |
| 2. | Costes asociados..... | 40 |
| 3. | Inversión inicial | 47 |
| II. | Plan de internacionalización de FitOut..... | 49 |
| A. | La decisión de internacionalizarse..... | 49 |
| B. | La internacionalización desde una perspectiva teórica..... | 51 |
| C. | Barreras a la internacionalización..... | 52 |
| D. | Grado de adaptación de la oferta de FitOut al mercado destino..... | 56 |
| 1. | Posibles ventajas competitivas | 56 |
| 2. | Escenarios de presiones globalizadoras y localizadoras..... | 57 |
| E. | Estrategia de internacionalización en el marco integración-respuesta | 63 |
| F. | Conclusión..... | 65 |
| | Bibliografía:..... | 67 |
| | Declaración de uso de IA | |
| | Anexos | |

I. Business plan de FitOut

A. Generación de la idea

En los últimos años, el fitness se ha convertido en un elemento esencial dentro de la rutina diaria de muchos. La preocupación por la salud y el bienestar personal unida al incremento del deporte como hobby han favorecido al auge de la actividad física y los servicios ligados a ella a nivel mundial. Aquellos que incluyen el deporte como parte de su rutina suelen dedicar periodos de su jornada lectiva, que varía según factores como la distancia al recinto deportivo. Con la popularización del fitness, ha llegado el incremento de instalaciones deportivas donde practicarlo, facilitando la accesibilidad prácticamente en cualquier municipio.

Sin embargo, existe una falta de profesionalización en cuanto a la oferta de servicios en espacios al aire libre. Por otra parte, si se pone el foco en Europa, es notable la cantidad de metros cuadrados verdes al aire libre en espacios comunitarios, principalmente en forma de parques o zonas ajardinadas públicas.

La idea de crear un servicio de alquiler de material deportivo surge de observar esta disponibilidad de espacio verde público, unida a su falta de oferta de instalaciones accesibles. FitOut se inspira en el éxito de otras plataformas digitales de servicios que proporcionan acceso temporal al uso de productos. En este caso, la plataforma busca ofrecer un servicio de alquiler de material deportivo de calidad en espacios verdes públicos y metropolitanos para facilitar la práctica de deporte sin necesidad de transportar o ser dueño del producto.

El plan de negocio considera la instalación de taquillas en varios parques públicos de ciudades metropolitanas europeas, comenzando por la Comunidad de Madrid. Se busca aprovechar el momento del mercado del fitness y la disponibilidad de localizaciones atractivas donde explotar el servicio, así como la ausencia de infraestructura accesible y desarrollada en ellas. Cada taquilla contendrá un *set* de material deportivo estándar de dos bandas elásticas, dos mancuernas con peso modulable y una esterilla, que se sustituirán por

nuevos cada mes. Además, utilizarán un sistema de desinfección a través de rayos ultravioleta (UV), y estarán equipadas con la más alta tecnología antirrobo.

B. Objetivo de FitOut

FitOut nace con el objetivo de crear la primera plataforma digital europea de alquiler de material deportivo por intervalos de tiempo, que capture la creciente demanda de fitness, actualmente repartida entre numerosos *players* de la industria de la actividad física con instalaciones interiores (gimnasios o centros de *wellness*) y con ausencia de *players* en el ámbito del aire libre. FitOut basará su consolidación de mercado y expansión internacional en torno a (i) la innovación tecnológica a través de una plataforma intuitiva y flexible, (ii) la sostenibilidad y accesibilidad de las taquillas en ubicaciones clave y (iii) la expansión escalable a través de la réplica adaptada del modelo de negocio en mercados internacionales.

En 2023, el mercado europeo del fitness registró ingresos totales de 31.800 millones de euros, lo que representa un incremento del 79,5% respecto a 2021. España contribuyó con 2.300 millones de euros a esta cifra, lo que equivale aproximadamente al 7,2% del mercado europeo (Deloitte, 2024). Tomando estas cifras como referencia y en líneas generales, FitOut pretende obtener las siguientes cifras de penetración/cuota de mercado.

Según la curva de adopción de la innovación de Rogers, los modelos de negocio innovadores los primeros años suelen alcanzar en torno al 2,5% de cuota de mercado. Siendo conservadores, FitOut podría tener una facturación en Madrid de más de un millón de euros en 2027, que supondría un 0,05% de la cuota del mercado madrileño del fitness. Siguiendo este mismo marco teórico, FitOut llegaría al 0,40% de facturación nacional para 2030, y al 2,5% en 2035. Puesto que el mercado español representa aproximadamente el 7% del mercado europeo en la actualidad, se podría esperar un crecimiento de este porcentaje al 10% en 2035. De esta manera, a nivel europeo en ese mismo año, la penetración de mercado de FitOut se situaría en el 0,25%, lo que equivale a un 10% de ese 2,5% de cuota establecida para el mercado español.

Para obtener tales cifras se regirá por la misión y visión de la compañía:

- **Misión:** transformar el acceso al deporte al aire libre mediante una plataforma digital que permite el alquiler flexible de material deportivo. Nuestro compromiso es ofrecer accesibilidad, sostenibilidad y tecnología de vanguardia que permita a nuestros usuarios el acceso instantáneo a equipos de calidad en ubicaciones estratégicas.
- **Visión:** ser la plataforma líder de alquiler de material deportivo al aire libre en Europa, proporcionando a nuestros clientes acceso flexible y sostenible al deporte, a nuestros empleados un entorno innovador y de crecimiento, a nuestros proveedores y socios oportunidades de desarrollo conjunto y a la sociedad un modelo que fomente un estilo de vida activo y saludable mediante la tecnología, la accesibilidad y la excelencia en el servicio.

Con la certeza de que la demanda actual del sector se encuentra lejos de su máximo potencial y conociendo la necesidad de diferenciación como motor de posicionamiento y obtención de cuota de mercado diferenciadora, FitOut busca apalancarse en **valores** de innovación, compromiso con el usuario y excelencia en el servicio para materializar su visión.

C. Análisis del entorno

1. Definición y análisis del mercado objetivo

El concepto de mercado objetivo se define de manera general como “grupo de personas a las cuales va dirigido tu producto o servicio” (Zendesk, 2022). Según esta definición, FitOut operaría en el mercado de fitness. No obstante, resulta complicado estimar el tamaño y el crecimiento de este mercado, pues engloba diversos tipos de actividades a las que FitOut sería incapaz de dar servicio de manera conjunta; yoga, crossfit, entrenamiento funcional... En el caso concreto de FitOut, su mercado objetivo se compone de aquellos usuarios del **mercado de fitness para entrenamiento funcional**, que se compone de usuarios de servicios de suscripción a gimnasios o servicios de entrenamiento tanto personal como grupal y que por ello necesitarán material como bandas elásticas, mancuernas o esterillas.

Adicionalmente, es complejo calcular los ingresos del mercado de fitness, pues hay fuentes diversificadas que recogen ventas tanto de servicios como de productos de fitness, como

suscripciones a gimnasios, ropa deportiva, equipamiento, suplementos alimenticios... Por ello, conviene clarificar que FitOut se centrará en un mercado objetivo de **servicios de fitness**, no de productos.

a) *Mercado de fitness – entrenamiento funcional*

El entrenamiento funcional se caracteriza por adaptarse a los movimientos naturales del cuerpo humano, como son saltar, agacharse o empujar. Los ejercicios que se realizan en esta disciplina, además de ser globales, son de intensidad gradual, y permiten trabajar la fuerza, la resistencia, la movilidad y el equilibrio de manera progresiva (IE Nutrición, 2022). Es por esto por lo que la popularidad de la actividad está aumentando.

(1) *Evolución del fitness – entrenamiento funcional*

El fitness ha formado parte de la rutina del ser humano desde los inicios de nuestra historia, aunque sus funciones han ido cambiando. En la antigüedad, las condiciones de vida exigían que el fitness se utilizara para sobrevivir a través de la caza y la recolección, durante la guerra fría se vio como una herramienta de propaganda, y hoy en día como un deporte de masas usado comercialmente que prioriza la musculatura, la belleza y la estética (Sevilmis et al., 2023). La disciplina del fitness moderno tal y como lo conocemos en la actualidad radica en el cambio de vida que llega con la Revolución Industrial en el siglo XVIII y la introducción de la actividad física en la educación y pedagogía y en la sociedad como forma de vida saludable más allá del trabajo (Anef, 2021).

Poco a poco, el siglo XXI ha visto el auge de esta disciplina, con la pandemia del COVID-19 siendo el principal evento transformacional de la industria. Con ella surgió la oportunidad de practicar deporte en casa o al aire libre, incrementando la accesibilidad al requerir menos materiales y por tanto el número de practicantes regulares de deporte funcional (Deloitte y Europe Active, 2024). Según el informe divulgativo de la encuesta nacional sobre tendencias en fitness este 2024, el entrenamiento funcional se ha colocado como la primera tendencia del fitness en España por segundo año consecutivo, y en 2023 fue la quinta más relevante en el contexto internacional (Volga, 2024).

(2) Segmentación de mercado

El fitness enfocado en entrenamiento funcional es una disciplina específica dentro del fitness pero que al mismo tiempo se practica de manera transversal en todas las disciplinas deportivas. Ante esta dependencia del mercado de fitness, este se tomará como guía para segmentar el mercado del fitness con foco en entrenamiento funcional.

La segmentación se lleva a cabo en base a distintos criterios. La siguiente tabla recoge los criterios considerados y sus consiguientes ejemplos de segmentos.

Tabla 1: Criterios de segmentación y ejemplos según segmentos

| Criterio | Ejemplos de segmentos |
|-----------------------|---|
| Usuario | Principiantes, intermedios, avanzados. |
| Canal de distribución | Gimnasios, estudios boutique, aplicaciones, entrenamientos al aire libre. |
| Objetivo | Rendimiento, salud, transformación física, prevención de lesiones, corporativo. |
| Equipamiento | Básico, intermedio, avanzado. |
| Ubicación | Urbanos, suburbanos/rurales. |
| Edad | Jóvenes, adultos, mayores. |
| Alianzas | Marcas deportivas, plataformas digitales, figuras públicas. |

Al combinar estas dos variables, se obtienen distintos grupos dentro del mercado de fitness:

- **Entusiastas del fitness:** suponen la gran parte del mercado, pues engloba a practicantes de todas las edades y niveles.

- **Atletas profesionales o semiprofesionales:** utilizan el entrenamiento funcional como parte/complemento de su entrenamiento de alto rendimiento.
- **Entrenadores personales:** son los que diseñan los entrenamientos funcionales y los adaptan a cada cliente, distribuyéndolos de manera presencial o digital.
- **Profesionales médicos:** fisioterapeutas o rehabilitadores que incorporan los entrenamientos funcionales en rutinas de recuperación y/o rehabilitación física.
- **Gimnasios y centros deportivos:** ofrecen servicios de entrenamiento funcional en sus instalaciones.
- **Fabricantes y distribuidores de equipamiento:** como mancuernas, esterillas, combas, bandas elásticas..., material esencial para los entrenamientos funcionales.
- **Aplicaciones y plataformas digitales de fitness:** desde las que se ofrecen entrenamientos a distancia a una audiencia variada y amplia.

(3) Tamaño histórico y proyectado del mercado de fitness

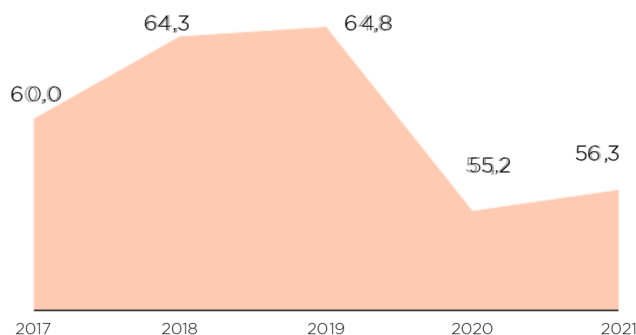
De la misma manera, es adecuado analizar el tamaño del mercado del entrenamiento funcional en base al mercado de fitness, como se ha establecido en el anterior apartado. Según Palco23 en su informe anual de Facts&Figures sobre la evolución del negocio global del fitness, esta disciplina toma importancia relevante a partir de 2016. Para un correcto análisis aplicable a FitOut, se analizará el mercado europeo a grandes rasgos y más en detalle el español. Cabe destacar que Europa es el segundo mercado de fitness global en tamaño, con unos ingresos de 31.800 millones de euros en 2023, frente al líder estadounidense con una cifra de 84 millones de euros el mismo año (Statista, 2024).

En cuanto a la evolución, el siguiente gráfico muestra las cifras de abonados desde 2017 hasta 2021. Llama la atención el efecto de la pandemia y la consecuente pérdida de clientes de los gimnasios con la aparición de servicios de suscripción en remoto para soluciones de fitness en casa. Se pasó de casi 65 millones de abonados a 56, es decir, una pérdida del 13% (Palco23, 2023).

Figura 1: Evolución de los abonados a gimnasios (millones de abonados) entre 2017 y 2021 en Europa

EVOLUCIÓN DE LOS ABONADOS

En millones de abonados



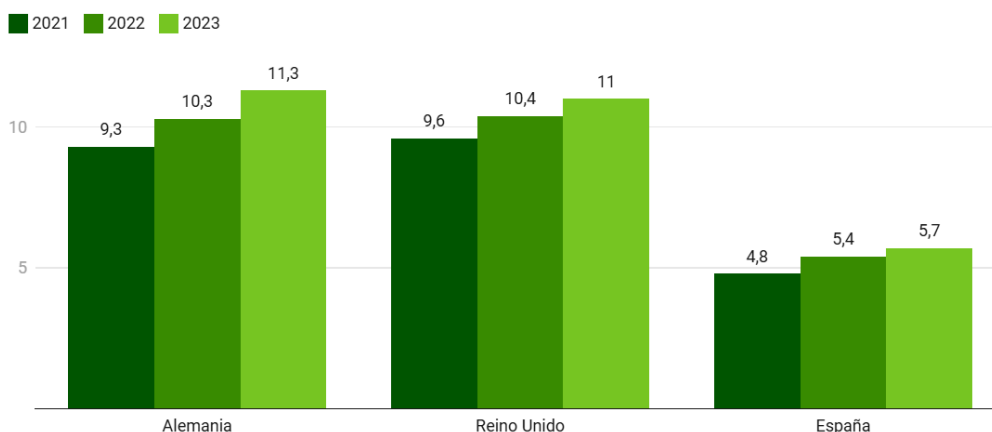
Fuente: Ihrsa

Además, cabe destacar la relevancia del fitness virtual; una vez más una fuente clave de potenciales clientes de FitOut, pues podrían incorporar el alquiler de material deportivo a sus rutinas de ejercicio independiente (sin entrenadores o instalaciones). Pese a su auge durante la pandemia, la tendencia, aunque con menor presencia, se ha mantenido. Según el Consejo Superior de Deportes (CSD, 2022), en 2022 un 55% de la población española que practicó deporte lo hizo en casa, comprendiendo deportistas de todas las edades.

Interesa analizar también el número de abonados a gimnasios de fitness, pues son el tipo de cliente potencial que consumiría el servicio de alquiler de material deportivo de entrenamiento funcional de FitOut, como se ha mencionado anteriormente. Dentro del mercado europeo, España se sitúa en cuarta posición en la recuperación del negocio, al nivel de Italia y tan sólo por detrás de Alemania, Reino Unido y Francia (OBS Business School, 2024). Si se desglosa a su vez en número de abonados, en 2021 España registró 4,83 millones, mientras que Alemania un 48% más con 9,26 millones de abonados (Palco23, 2023). En 2023 España registró una cifra de 5,7 millones frente a los 11,3 millones de Alemania, que suponen un 50% más.

Figura 2: Evolución número (millones) de usuarios fitness en Alemania, Reino Unido y España (2021-2023)

Evolución número de usuarios fitness: Alemania, Reino Unido y España (en millones)



Fuente: Valgo. Datos obtenidos de Europe Active y Deloitte, 2021

Pese a un inicio de recuperación en otros países como Alemania y Reino Unido, tal y como muestra el gráfico anterior, España se queda a la cola. Según una encuesta realizada por BDO, seis de cada diez centros tuvieron que retrasar su recuperación para los ejercicios 2024 y 2025 (Palco 23, 2023). En parte se debió al tardío levantamiento de restricciones, que no se completó hasta 2022, y a la escalada de costes derivada del sector energético. Si bien en 2019 el negocio de fitness en nuestro país generaba 1.075 millones de euros, no ha sido hasta 2024 que se ha llegado a una cifra que supera estos niveles pre-pandémicos: 1.224 millones de euros (Observatorio Sectorial DBK, 2024). Concretamente, este crecimiento lo han liderado Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña, que en 2022 tuvieron 101 y 121 centros de fitness operativos, respectivamente, del total nacional de 287 de los mayores operadores.

En la actualidad, el sector del deporte y el fitness representa el 3,3% del PIB español (2.100 millones de euros en 2022) y genera más de 400.000 empleos. España cuenta con 4.561 gimnasios y 5,4 millones de usuarios. El 16,5% de la población española va al gimnasio: el 40% de los jóvenes entre 14 y 24 años y solo el 20% de los mayores de 54 (OBS Business School, 2024).

En cuanto a la proyección del tamaño del mercado de fitness, a nivel global se espera una TACC 2023-2030 del 8,83% (Fortune Business Insights, 2024). A nivel europeo, esta tasa se

sitúa en 12,00% (Statista, 2024), y en España del 16,40%, obteniendo unos ingresos de casi 58.000 millones de euros en 2029 (Statista, 2024).

b) *Definición del mercado objetivo de FitOut*

Con lo previamente analizado, se puede establecer el mercado objetivo de FitOut como el mercado de fitness de entrenamiento funcional, con un tamaño actual de 5,4 millones de usuarios de gimnasios, lo que se traduce en 1.224 millones de euros. Se prevé un crecimiento compuesto del 16,4% alrededor de los próximos 5 años.

Cabe mencionar la importancia del mercado madrileño y barcelonés para este sector, pues FitOut busca establecer su clientela en grandes ciudades europeas; empezando por la capital y con posibilidades de una primera expansión en Barcelona. Adicionalmente, es relevante destacar el fuerte componente demográfico del público objetivo actual, pues un 40% son jóvenes de entre 14 y 24 años, es decir, nativos digitales con altas probabilidades de adopción de la app de FitOut.

2. *Drivers del mercado objetivo de FitOut*

Conociendo que el tamaño de mercado de FitOut es relevante y tiene dimensiones suficientes para desarrollar unas previsiones de crecimiento atractivas, a continuación, se deben asentar esas bases de crecimiento como factores estables que lo garanticen. ¿Tiene FitOut posibilidades de un crecimiento razonable y atractivo a medio y largo plazo? Para comprobarlo, se deben estudiar los siguientes *drivers* que determinarán la evolución de FitOut:

- **Tendencias crecientes de salud y bienestar social.** Dentro de las cuales se encuentran:
 - Auge del fitness híbrido, reflejado en la combinación de entrenamientos en centros deportivos, en casa o al aire libre.
 - Personalización de servicios y experiencias, como tendencia que aterriza de otros sectores como el de entretenimiento. Base en el seguimiento y la monitorización de datos. Cada vez los usuarios exigen mayor adaptabilidad

de los entrenamientos a sus tiempos, capacidades u objetivos, lo que abre la puerta a servicios más flexibles como FitOut.

- Evolución tecnológica en el sector, con alcance a productos y servicios deportivos. Desde relojes inteligentes hasta plataformas de monitoreo de la actividad física.
- **Tendencias en el comportamiento de consumo** aplicadas al sector de fitness:
 - Consideración del precio como valor que se recibe del dinero invertido. Según McKinsey and Company, es el principal factor a la hora de elegir un servicio de fitness (McKinsey and Co., 2024). Por ello, FitOut resulta una opción atractiva, pues las apps suelen tener un precio menor que otros servicios como gimnasios.
 - Auge de la economía colaborativa que permite desarrollar modelos de negocio rentables y diferenciadores. Así, FitOut puede maximizar su alcance, llegando tanto a clientes – que reciben el servicio – como a entrenadores personales – que ofrecen el servicio –.
 - Creación de comunidad. Los consumidores buscan formar parte de un colectivo con intereses comunes, es decir, adherirse a una comunidad representada en la identidad de marca. FitOut es un modelo más que adecuado para crear una comunidad de deportistas que compartan necesidades y objetivos.

Ambas tendencias, de salud y bienestar y de consumo, suponen un impulso al mercado del fitness y permiten prometer, si no asegurar, un crecimiento atractivo y un ecosistema adecuado para el desarrollo de FitOut.

3. Análisis del entorno genérico – PESTEL

No obstante, no es suficiente analizar las perspectivas de crecimiento de FitOut en base a tendencias, si no que conviene también considerar el entorno genérico y conocer factores que determinen oportunidades y/o riesgos. Para ello, se analizan los siguientes factores acordes al modelo PESTEL:

- Político-legales:
 - Licencias del Ayuntamiento y contratos. Para el establecimiento de taquillas en parques públicos o espacios de uso compartido.
 - Regulaciones de protección de datos (RGPD europea). Para el adecuado uso de datos de los usuarios de la app.
 - Normativas laborales. Si FitOut implementa acuerdos colaborativos con entrenadores personales, gimnasios, clubes... deberá regular dicha interacción.
- Económicos:
 - Inflación y coste de vida. La fase del ciclo económico determinará la propensión al consumo de los individuos. La actividad deportiva es un bien no esencial, y por tanto mantiene una relación inversa con la inflación y el coste de vida. A mayor coste de vida, menor número de consumidores de servicios de fitness.
 - Precios o modelos de suscripción rivales competitivos. Los consumidores de servicios de fitness son altamente sensibles al precio, pues es difícil diferenciarse de competidores en otros aspectos.
 - Costes operativos. El modelo de negocio de FitOut es estacional, y por ello depende altamente de los OpEx, que tienden a ser muy variables; desde el mantenimiento del material deportivo, la seguridad, el funcionamiento de la app o los salarios.
- Sociales:
 - Demografía del público objetivo. En la actualidad el 40% del público objetivo tiene entre 14 y 24 años, pero con la tendencia de envejecimiento de la población en España, el 20% de deportistas por encima de 54 años crecerá. Podría dificultar el acceso a FitOut por la menor adopción tecnológica. Afortunadamente, el fitness lo practican todas las demografías y el uso de la app FitOut es sencillo.
 - Nuevos modelos de urbanización y expansión de las ciudades. Amplía la construcción de zonas verdes gracias a la eliminación de vehículos en zonas

céntricas. Asimismo, se construyen nuevas urbes a las afueras de las ciudades con potencial de presencia para FitOut.

- Cultura de la salud y bienestar. Gracias a las redes sociales y los influencers, el fitness se convierte en una tendencia accesible para todos que ofrece distintas comunidades de pertenencia.
- Tecnológicos:
 - Digitalización. Plataformas digitales multicanal de gran alcance como herramienta de entrenamiento y personalización gracias a la IA y la automatización.
- Medioambientales:
 - Tendencia de entrenamiento al aire libre. Promoviendo hábitos saludables y la conciencia ecológica. FitOut se puede diferenciar con su compromiso ambiental, e ir un paso más allá promoviendo las prácticas sostenibles y la conservación adecuada del medioambiente.

4. Análisis del entorno específico – cinco fuerzas de Porter

Finalmente, para complementar en análisis genérico, es conveniente realizar un análisis del entorno específico a través de las cinco fuerzas de Porter. Este permitirá conocer si en términos internos, y en qué medida, el mercado es realmente atractivo.

- Poder negociador de los clientes alto. Entendiendo a los clientes como usuarios finales y empresas. Se encuentran varios factores relevantes:
 - Alta sensibilidad al precio. Los consumidores de servicios de fitness, especialmente los jóvenes (el mayor segmento demográfico objetivo de FitOut) son altamente sensibles al precio, pues es la principal manera de diferenciación entre competidores.
 - Gran número de alternativas con baja diferenciación: gimnasios, plataformas de fitness, entrenamiento personal o grupal... Todas ofrecen el mismo servicio homogéneo.

- Poder negociador de proveedores bajo. Entendiendo a los proveedores como proveedores de material deportivo, de servicios de software, marketing o contenido digital para la app. Influyen los siguientes factores:
 - Baja diferenciación del producto. El material deportivo es altamente estandarizado y permite a FitOut encontrar proveedores que lo ofrezcan a la calidad-precio adecuada. FitOut no necesita material de gran calidad o con características específicas, simplemente que sean duraderos y cumplan con su función. Además, esto reduce los *switching costs*.
 - Elevado número de proveedores. El servicio ofrecido por FitOut no es excesivamente complejo, y del mismo modo que ocurre con el material deportivo, el software y los contenidos digitales son sencillos y pueden cubrirse con cualquier proveedor. Una vez más, se reduce el *switching cost*.
- Rivalidad muy alta de competidores existentes. Influida por los siguientes factores:
 - Mercado muy saturado con diversos canales ofreciendo el mismo servicio. Existen apps como Nike Training Club, Freeletics, Strava o MyFitnessPal que ofrecen una comunidad deportiva de la que formar parte. Por otro lado, están los gimnasios, entrenadores personales o clubs deportivos ofrecen el mismo servicio de entrenamiento funcional.
 - Necesidad de diferenciación y fidelización del cliente. Inversión en publicidad como clave para crear comunidad bajo la identidad de marca, paso fundamental de la diferenciación.
- Amenaza de nuevos competidores alta: Determinada por los siguientes factores:
 - Bajas barreras de entrada. El desarrollo tecnológico y el marketing digital tienen costes bajos que permiten desarrollar un modelo de negocio con limitada inversión inicial.
 - Players internacionales establecidos podrían penetrar el mercado. Grandes cadenas de gimnasios tienen la capacidad de establecer taquillas con material deportivo como nueva rama de negocio para diversificar ingresos. Además, se beneficiarían de sinergias al poder ofrecer servicios combinados con sus entrenadores o clases ya establecidas para su clientela ya fidelizada.

- Escalabilidad del modelo de negocio. Fácil acceso a un gran número de usuarios con limitada inversión inicial gracias al modelo de negocio digital. Las alianzas estratégicas con gimnasios, marcas deportivas, grupos educativos, influencers... permiten la rápida expansión y fidelización del cliente.
- Alta competencia en costes de adquisición (CAC) de usuarios. Necesidad de inversión agresiva en campañas de publicidad para adquirir nuevos usuarios.
- Amenaza moderada de productos sustitutivos. Considerando producto sustitutivo a aquel que ofrezca servicio de alquiler de material deportivo por tarifa temporal y con gran accesibilidad. Determinada por factores clave como:
 - Accesibilidad y conveniencia. Servicio adecuado para individuos que no requieran equipamiento a largo plazo o busquen equipos variados para incorporar a sus entrenamientos.
 - Menor compromiso financiero. Frente a gimnasios u otros servicios de suscripción que requieren compromiso, FitOut ofrece posibilidad de utilizar un servicio esporádico y a medida.
 - Modelo híbrido. Oportunidad de colaborar con otros servicios deportivos. Por ejemplo, los gimnasios podrían contratar un número de taquillas para la duración de una clase de crossfit en un parque determinado a aire libre.

En resumen, el entorno dinámico analizado acorde a las cinco fuerzas de Porter evidencia un mercado del fitness saturado y con gran amenaza de nuevos competidores. De esta manera, los clientes disponen de un alto poder de negociación ante la escasa y difícil diferenciación del servicio ofrecido lo que hace que por su parte los proveedores tienen poder limitado. No obstante, FitOut tiene oportunidad de superar estas limitaciones impuestas por su mercado objetivo si desarrolla un servicio único en accesibilidad y comodidad, que cree comunidad entre los usuarios y sea capaz de desarrollar ventas cruzadas a través de alianzas estratégicas.

5. Conclusión

A través de ambos análisis sobre el entorno de FitOut; interno y genérico, se responde a la pregunta de: ¿Tiene FitOut posibilidades de un crecimiento razonable y atractivo a medio y

largo plazo? Es decir, si el mercado objetivo es suficientemente atractivo. La siguiente tabla permite llegar a una conclusión a través de la ponderación de los factores considerados en los tres análisis tanto actualmente como en una situación futura:

Tabla 2: Atractivo del mercado objetivo de FitOut. Ponderación del atractivo de los factores del análisis (mercado objetivo, entorno genérico e interno)

| Atractivo para el mercado objetivo de los factores | Actual | | | Futuro | | |
|--|--------|----------|------|--------|-------|----------|
| | Bajo | Medio | Alto | Bajo | Medio | Alto |
| Tamaño del mercado objetivo | | X | | | | X |
| Crecimiento del mercado objetivo | | X | | | | X |
| Factores político-legales | | X | | | | X |
| Factores económicos | | X | | | | X |
| Factores sociales | | X | | | | X |
| Factores tecnológicos | | | X | | | X |
| Factores medioambientales | | X | | | X | |
| Poder negociador de clientes | | | X | | | X |
| Poder negociador de proveedores | X | | | X | | |
| Rivalidad entre competidores | | | X | | X | |
| Amenaza de nuevos competidores | | | X | | | X |
| Amenaza de sustitutivos | | X | | | X | |
| Evaluación general | | X | | | | X |

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis previos propios.

Se concluye que, en estos momentos, el mercado objetivo de FitOut es de un atractivo medio. No obstante, se prevé que en los próximos 5 años este atractivo sea alto, principalmente liderado por las altas expectativas de crecimiento del mercado en España, ligadas al potencial de los factores tecnológicos en el negocio, y la posibilidad de desarrollar un modelo de negocio diferencial que reduzca tanto la rivalidad entre competidores como la amenaza de entrada de nuevos. Por lo tanto, FitOut tiene oportunidad de desarrollarse en un mercado atractivo, pero debe ser capaz de concretar su visión de transformar la experiencia del fitness

es un servicio accesible y cómodo, que a través de la tecnología desarrolle una comunidad escalable a numerosas ciudades europeas.

D. Estrategia empresarial de FitOut

1. Ámbito y concepto

Tal y como se ha concluido a través del análisis del entorno y del mercado objetivo de FitOut, es no solamente necesaria, si no clave también, la diferenciación de los competidores para hacer de FitOut no solo una plataforma de servicios deportivos si no una comunidad para deportistas.

Entendemos estrategia empresarial como un “plan a largo plazo que establece los objetivos de una empresa y define cómo alcanzará dichos objetivos” (CEEI, 2023). En este caso concreto, el objetivo principal es la diferenciación a través de la creación de comunidad, que a través de la accesibilidad, flexibilidad y tecnología pueda ofrecer al deportista un acceso completo y personalizado a la experiencia yendo más allá del alquiler del material para realizar la actividad física. Además, se identifican otros dos objetivos estratégicos de FitOut para el largo plazo:

- Expansión y consolidación internacional. FitOut debe ser más que una simple plataforma de alquiler de material. Es óptimo desarrollar un servicio integral que conecte a usuarios, entrenadores y servicios complementarios, además de actuar como Marketplace. Al ser un *hub* deportivo digital y físico (modelo híbrido), se diferencia del simple servicio de alquiler de material deportivo, y aumenta la probabilidad de una mayor y más fácil penetración de mercados a nivel global.
- Innovación basada en la personalización a través de la tecnología y los datos. La diferencia entre los competidores radicará en el *engagement* que se consiga a través de la plataforma. Para ello, buscamos aumentar la retención a través de un servicio inteligente e hiper-personalizado que incentiven el uso continuo de la plataforma.

2. Propuesta de valor

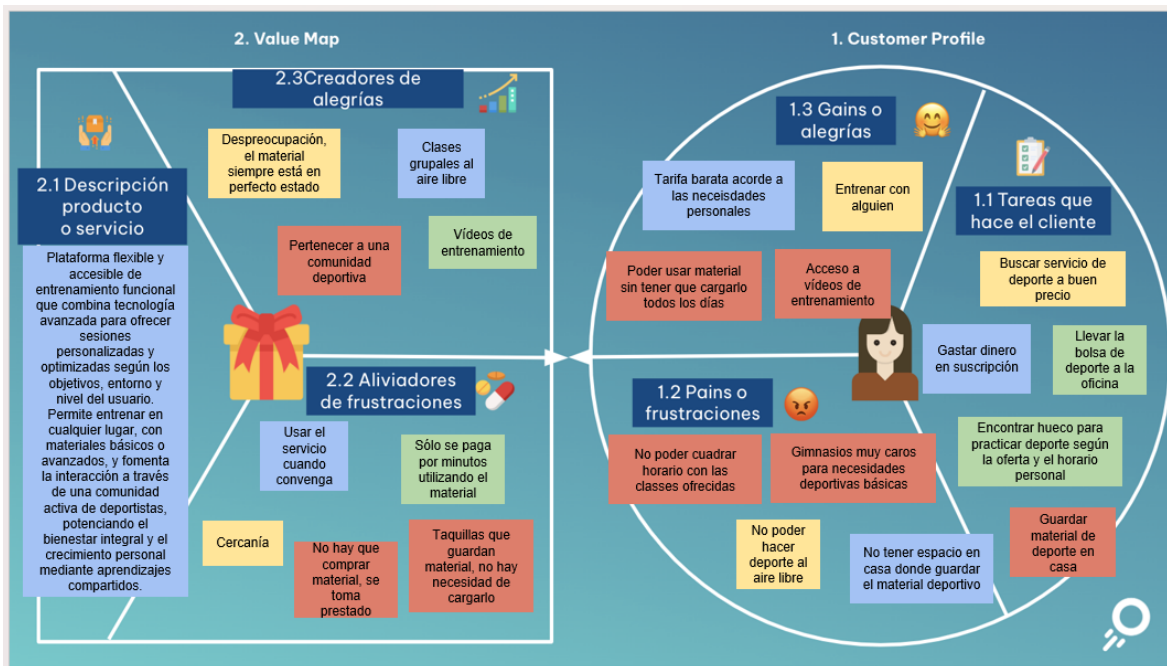
Para conseguir estos dos objetivos y diferenciarse dentro de este mercado tan atractivo y competitivo, FitOut se enfoca en una propuesta de valor única. Primero, es necesario definir el concepto de propuesta de valor, entendido como “práctica de marketing cuyo objetivo es transmitir al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo determinado negocio puede ser relevante para él” (Salesforce, 2023). El foco de toda propuesta de valor está en la capacidad de hacer ver al cliente por qué un producto o servicio le aporta algo mejor que otra opción del mercado.

Por ello, desde FitOut se busca redefinir la experiencia deportiva del fitness. Abrir los horizontes más allá de los gimnasios o las suscripciones a entrenamientos on-line y ofrecer una experiencia integrada que permita a los deportistas disfrutar del fitness desde la comodidad y la mayor accesibilidad posible, con el incentivo de practicar deporte al aire libre. Así, la propuesta de valor se compone de distintas ventajas competitivas:

- **Innovación en el acceso al material deportivo:**
 - Alquiler flexible por tarifas por minuto. Permiten el acceso a material diverso (bandas elásticas, mancuernas o esterillas) y de calidad a través de taquillas inteligentes en ubicaciones estratégicas (parques públicos, gimnasios o comunidades)
 - Facilidad de uso. Disposición del material en tiempo real, con capacidad de reserva y cálculo anticipado del servicio en función de la disponibilidad.
 - Renovación del equipo deportivo y variedad. Mensualmente para garantizar calidad y buen estado para uso óptimo. Mancuernas de peso adaptable para usuarios básicos, intermedios y avanzados.
 - Tarifas dinámicas y recompensa por uso frecuente. Precio según demanda y descuentos para aquellos usuarios recurrentes.
- **Sostenibilidad y accesibilidad:**
 - Reducción de barreras económicas. Poniendo solución a las suscripciones a gimnasio sin utilizar o que pagan por servicios no convenientes al usuario. Acceso al deporte para un mayor grupo de personas.

- Impacto ambiental positivo. A través del uso compartido de equipo deportivo se reduce el consumismo y el impacto ambiental negativo.
- **Digitalización para una comunidad activa:**
 - Conexión con otros usuarios. Según cercanía o intereses, los usuarios pueden compartir entrenamientos o crear grupos deportivos.
 - Entrenamientos grupales con entrenadores personales/retos comunitarios. Optimizando el uso de material y creando un sentimiento de pertenencia a una comunidad unida.
 - Vídeos de programas y rutinas de fitness. Acceso a entrenamientos mensuales/trimestrales/anuales on-line que fomentan el alquiler de material a diario.
- **Marketing y estrategia de creación de marca:**
 - Alianzas estratégicas. Marcas que ofrezcan su material para alquilar, organicen eventos deportivos y entrenadores y profesionales que ofrezcan contenido digital.
 - Valores cercanos. Posicionamiento en redes sociales basado en la promoción del deporte de manera accesible, inclusiva y saludable, creando comunidad.
 - App multicanal. No sólo permite encontrar taquillas cercanas y una tarifa adecuada, también promueve la participación en entrenamientos grupales, on-line y mide el impacto del tiempo de uso en la actividad física. A través de wearables es capaz de seguir el rendimiento y analizar para generar recomendaciones o personalizaciones del servicio.

Figura 3: Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de Elevatorfy – Comillas Emprende

3. Sostenibilidad de las ventajas competitivas

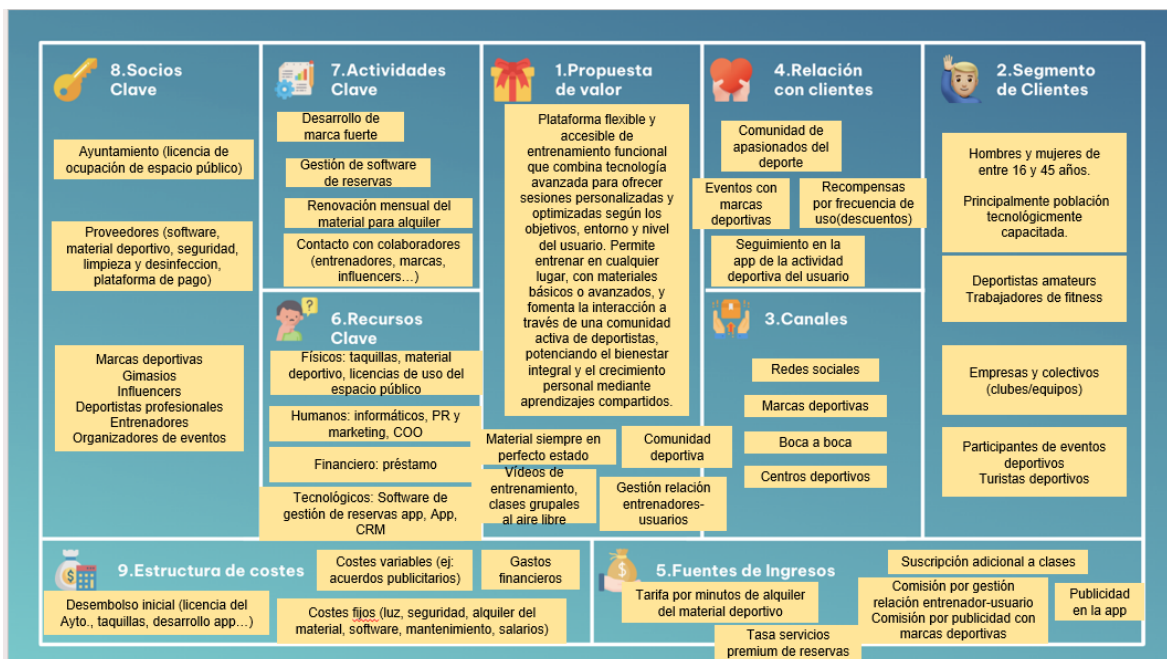
Una vez definidas las claves de diferenciación, FitOut deberá buscar sostenibilidad en su propuesta de valor y sus ventajas competitivas, pues es la única manera de asegurar perdurabilidad en el tiempo por encima de los competidores y a la vez aumentar las barreras de entrada para aquellos que pretendan obstaculizar la cuota de mercado. Es por esto que existen diversas razones que aseguran la sostenibilidad de las ventajas competitivas anteriormente expuestas, y son las siguientes:

- **Innovación y rotación.** Puesto que FitOut es un negocio tecnológico, se debe buscar constantemente la mejor opción de acceso a los servicios de alquiler de material deportivo en las taquillas. Desde la calidad del material, hasta la seguridad de las taquillas o la conectividad con la app.
- **Precios flexibles y adaptables.** Permitirán competir en zonas de las ciudades más allá de aquellas con mayor renta per cápita, pues las tarifas se adaptarán a la ubicación, la demanda o la frecuencia personal de uso. Así, FitOut puede tener presencia en mercados saturados y emergentes al mismo tiempo.

- **Fuentes de ingresos varias.** Más allá del alquiler de material deportivo, FitOut busca obtener estabilidad financiera a través de las alianzas estratégicas con marcas deportivas, con entrenadores personales, gimnasios, servicios premium de reservas o la app como herramienta de gestión de la relación entrenadores-usuarios. Así se genera un ciclo sostenible de valor que conecta distintos servicios de la industria y asegura continuidad en los ingresos.
- **Marca.** En la que se identifique la accesibilidad, comodidad y sostenibilidad que caracterizan FitOut, reflejo del compromiso social y ambiental del negocio. De la mano de otras marcas deportivas e influencers del sector fitness.
- **Fidelización de clientes.** A través del liderazgo en costes frente a competidores y la creación de una comunidad deportiva que eleve los *switching costs* para nuestros usuarios.
- **Tecnología y datos.** A través del análisis de datos, FitOut es capaz de ofrecer una plataforma de analítica deportiva que se conecte en tiempo real con el rendimiento deportivo de los usuarios. Además, se pueden generar ingresos adicionales con el licenciamiento del software de gestión de alquiler o creando un *marketplace* interno entre entrenadores y usuarios donde intercambiar rutinas o servicios.

De tal manera y siguiendo estas razones de sostenibilidad de las ventajas competitivas, FitOut será capaz de posicionarse por encima de la amenaza de sus competidores actuales y potenciales, y en definitiva, utilizar estas ventajas competitivas para desarrollar un modelo de negocio distintivo y sostenible en el medio-largo plazo, que actúe como impulsor de crecimiento para la compañía.

Figura 4: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de Elevatorfy – Comillas Emprende

E. Demanda potencial y proyección de ventas

En base a lo explicado anteriormente en el apartado de análisis del entorno (concretamente en el apartado de definición y análisis del mercado objetivo – Definición del mercado objetivo), la demanda potencial de FitOut crece de manera consistente. Esto explica y permite un incremento de precios de igual manera; constante. Según el análisis realizado en apartados anteriores, en cifras, el mercado objetivo actual cuenta con **5,4 millones de usuarios de gimnasios, lo que se traduce en 1.224 millones de euros. Se prevé un crecimiento compuesto del 16,4% alrededor de los próximos 5 años.** Comprendiendo que FitOut centrará su cuota de mercado en grandes ciudades europeas (inicialmente Madrid y Barcelona), a largo plazo tendrá mayor o menor cuota de mercado según si lleva a cabo o no la expansión internacional.

Con todo esto, la proyección de ventas del sector de alquiler de material deportivo refleja un alto potencial, aunque difícil de precisar. Dependerá de la capacidad de FitOut de penetrar un mercado altamente competitivo y diferenciar su servicio integral frente a otros servicios

que actualmente se contratan por separado. Parte del éxito radicará en la capacidad de cambiar la industria del fitness y en la adopción de los usuarios.

F. Panorama competitivo en el sector

A pesar de existir una elevada demanda, como ya se ha mencionado en múltiples ocasiones, la competitividad es alta, pues FitOut pretende competir en un mercado altamente fragmentado, con bajas barreras de entrada y con grandes players internacionales que tienen facilidad de penetración nacional. Es clave la diferenciación a través de precios flexibles y atractivos de la mano de servicios de calidad.

En España el sector del fitness está dominado por grandes cadenas de gimnasio, y entre las 19 principales (por número de centros), tan sólo 2 no son nacionales, tal y como se representa en la tabla posterior. Estos gimnasios basan su ventaja competitiva en la obtención de buenos márgenes EBITDA, y para ello compiten por conseguir altas cifras de suscriptores. Las cadenas se posicionan como “premium” frente a “gama media” o “low cost”, permitiendo variar el precio con pequeñas distinciones de calidad entre gamas, aunque sin grandes diferencias en la personalización del servicio a la hora de la verdad. El precio medio de la cuota mensual de gimnasios en España se situaba en 35,01€ en 2023 según la OCU (normalizando diferencias de precio entre gamas y ciudades). Más concretamente, la media de cuotas mensuales de los principales competidores del sector de gimnasios en España se establece en 38,01€.

Tabla 3: Comparativa competidores en el sector de gimnasios en España según nº centros y suscriptores anuales

| Nombre del centro | País | Nº centros | Suscriptores |
|--------------------|--------------|------------|--------------|
| Brooklyn Fitboxing | España | 175 | 45000 |
| BasicFit | Países Bajos | 90 | n.d. |
| SynerGym | España | 89 | 130000 |
| DIR | España | 86 | 95000 |
| Altafit | España | 82 | 130000 |
| Forus | España | 66 | 250000 |
| VivaGym | España | 59 | 151500 |
| RSG España | España | 54 | n.d. |

| | | | |
|-----------------|--------|----|--------|
| Supera | España | 46 | 91560 |
| Anytime Fitness | USA | 38 | 32000 |
| Beone | España | 37 | 130000 |
| OkeyMas | España | 24 | 26000 |
| DreamFit | España | 23 | 95300 |
| GoFit | España | 20 | 242000 |
| Metropolitan | España | 19 | 75000 |
| FitUp | España | 18 | 37000 |
| Inacua | España | 14 | 39000 |
| Duet Sports | España | 11 | 40000 |
| CET10 | España | 11 | 23500 |

Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Fitness: Industria, evolución y operadores 2023 – Palco23*

A pesar de la alta presencia de empresas nacionales, es interesante resaltar el apoyo de fondos de inversión en el accionariado de un gran número de cadenas de gimnasio. Según Palco23, “en junio de 2024... el fondo de capital riesgo estadounidense Providence Equity Partners completó la adquisición de VivaGym, ... GoFit abrió su capital este año al fondo Ion Ion, ... o Altafit que ha utilizado el apoyo del fondo Ares Management para invertir 10 millones de euros en modernizar sus instalaciones”¹. Esto adquiere relevancia de cara a la internacionalización de los centros deportivos, facilitada con capital adicional extranjero y el consiguiente know-how de los inversores profesionales.

No obstante, las grandes cadenas de gimnasios carecen del elemento diferenciador de FitOut: la personalización del servicio. Si es cierto que en los últimos años ha surgido la tendencia de gimnasios “boutique”, generalmente de tamaño pequeño y enfocados a clases de 10 alumnos aproximadamente. En ellos, el cliente recibe una personalización máxima en tamaño y formato y acompañada de tecnología que complementa lo trabajado en clase con apoyo nutricional online (Resa Sports, 2024). Esta tendencia estadounidense está pisando fuerte en Europa y podría amenazar la ventaja competitiva de FitOut. No obstante, la clave de los gimnasios “boutique” es su objetivo de ser una “alternativa al deporte *indoor* tradicional”²,

¹ García, D. (27 de diciembre de 2024). 2024: El fitness, el mayor deseo de los fondos. *Mundo Deportivo*. <https://www.mundodeportivo.com/palco23/entorno/2024-el-fitness-el-mayor-deseo-de-los-fondos>

² Resa Sports. (2024). ¿Qué son los gimnasios boutique y por qué son tendencia? *Resa Sports*. <https://resasports.com/es/gimnasios-boutique/>

frente a FitOut que busca fomentar el deporte al aire libre. El precio medio de este servicio boutique en España se sitúa en los 50€ al mes, según el Instituto de Ciencias de la Salud y la Actividad Física (ISAF).

En años recientes, la industria del fitness ha empezado a incorporar prácticas ESG (Environmental, Social and Governance), motivado por la creciente inquietud por la sostenibilidad y la responsabilidad social. En términos ambientales, el sector del fitness produce una considerable huella de carbono por el uso de energía en sus instalaciones. Según un estudio de EuropeActive (2023), entorno al 70% del consumo energético de un gimnasio proviene de la climatización y el consumo de equipos eléctricos. Como respuesta, ciertas cadenas han elegido gimnasios ecoeficientes, como BasicFit, que ha incorporado iluminación LED y equipo que produce energía a partir del ejercicio de los usuarios.

Por su parte, FitOut tiene un enfoque sostenible intrínseco a su modelo de negocio, pues fomenta el deporte al aire libre y disminuye la necesidad de grandes infraestructuras con un elevado consumo de energía. Además, promueve la economía circular con el alquiler de material frente a la adquisición, de acuerdo a modelos de consumo consciente. Según la Fundación Ellen MacArthur, esto podría llegar a disminuir hasta un 45% el impacto medioambiental negativo de los productos deportivos durante su ciclo de vida.

Desde un punto de vista social, el bienestar físico juega un rol fundamental en el fomento de la salud y el bienestar, tal y como propone el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 3 de la ONU: "Salud y confort". No obstante, el acceso al deporte continúa siendo poco equitativo, con precios que pueden resultar prohibitivos para determinados grupos de la población. FitOut soluciona este desafío proporcionando una opción asequible frente a los gimnasios convencionales, con precios versátiles y sin permanencia, favoreciendo el acceso a la actividad física en lugares abiertos.

En términos de gobernanza, las grandes cadenas de gimnasios han empezado a incorporar compromisos ESG en sus estrategias de negocio. Por ejemplo, GoFit ha declarado que su estrategia de gobernanza contemplará el análisis del impacto social de sus gimnasios en las comunidades en las que se ubica (Palco23, 2024). A pesar de ello, la transparencia de estos compromisos en el sector sigue suponiendo un reto. Con la incorporación de KPIs de impacto

social y medioambiental, FitOut podrá diferenciarse e incluso atraer a inversores con foco en criterios ESG.

En resumen, todas las ofertas de servicios deportivos (personalizados o no) muestran **la gran fragmentación del mercado y su consiguiente competitividad, pero ligada a un alto crecimiento con fuerte potencial de consolidación**. El éxito de FitOut dependerá de su capacidad para proponer una solución de impacto que aproveche la adopción progresiva, la adaptación a las necesidades del usuario y la expansión estratégica.

G. Análisis financiero

Teniendo en cuenta el panorama competitivo y sus precios medios (gimnasios generales 31€ y gimnasios boutique 50€), se requiere un análisis financiero que establezca no sólo los precios del servicio de FitOut, si no en última instancia su viabilidad financiera y rentabilidad económica. Para ello, se seguirá un proceso escalonado de (i) estimación de ventas que generaría FitOut (ii) desglosadas por fuente de ingresos, (iii) costes asociados, (iv) inversión inicial requerida. Con ello, se analizará la rentabilidad del negocio. Esto servirá de base de cálculo para el segmento financiero del plan de internacionalización que se desarrollará más adelante en el trabajo.

1. Estimación de ventas

Se toma el término *ventas* como sinónimo contable de *ingresos*, por lo que para estimar las ventas de FitOut se calcularán los ingresos anuales. Los cálculos tendrán en cuenta una situación de negocio inicial en la que se operaría en tres parques en la ciudad de Madrid, habiendo en cada uno de ellos un bloque de 16 taquillas. FitOut obtendría ingresos a partir de 4 fuentes.

a) Tarifas por servicios

Siendo esta la fuente primaria de ingresos como centro del modelo de negocio. Para determinar los ingresos de esta fuente se deben considerar distintas variables:

- Número de taquillas operativas: 3 parques con 1 bloque de 16 taquillas en cada uno. En total **48 taquillas operativas**.
- Número de horas de uso: beneficiándose de la disponibilidad 24 horas de las taquillas al seguir un modelo de reserva online.

Puesto que la práctica deportiva al aire libre se ve influenciada por la condición meteorológica, se deben realizar estimaciones acordes a la estación del año. Si se dividen en 3 épocas, queda enero-mayo, junio-septiembre y octubre-diciembre. Se asume que la época 1 y 3 tienen las mismas horas de uso

Para la época 1: Se asume que, de las 24 horas del día, una taquilla objetivamente es utilizada en total 15 horas (desde las 7:00 hasta las 22:00 de media, contando con tiempos muertos). Las taquillas se reservan por *time slots*, por lo que en 1 hora cada taquilla cubre 2 *time slots* en hora punta (de 8:00 a 10:00 y de 14:00 a 21:00). El resto de las horas del día cada taquilla cubre 1 *time slot* por hora. Haciendo un cálculo matemático, cada taquilla tiene al día 27 horas de uso. En total las 48 taquillas tienen al día 1.296 horas de uso, y durante la época (151 días) 195.696 horas de uso.

Para la época 2: Al haber más horas de luz y temperatura adecuada, se asume un uso diario de una taquilla de 17 horas (de 6:00 a 23:00), y con mayores *times slots* cubiertos cada hora, incrementando a 3 en horas punta (de 8:00 a 10:00 y de 17:00 a 23:00). Cada taquilla entonces tiene 36 horas de uso diarias. Las 48 taquillas tienen al día 1.728 horas de uso, y durante la época (122 días) 210.816 horas de uso.

Para la época 3: Misma asunción que para la época 1 pero con distinta duración de meses: durante la época (92 días) 119.232 horas de uso.

En total, al año las 48 taquillas tienen 525.744 horas de uso.

Tabla 4: Desglose de horas anuales de uso de las taquillas

1. Tarifas por servicios

16 taquillas x 3 parques: **48 taquillas**

a. *Época 1 (ene-may)*

| Para 1 taquilla | Hora del día | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 | 22:00 |
|-----------------|--|---------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Time slot cubierto | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | Total horas de uso diarias de 1 taquilla | 27 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso diarias de 48 taquillas | 1,296 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso anuales de 48 taquillas | 195,696 | | | | | | | | | | | | | | | |

b. *Época 2 (jun-sep)*

| Para 1 taquilla | Hora del día | 6:00 | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 | 22:00 | 23:00 | |
|-----------------|--|---------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| | Time slot cubierto | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| | Total horas de uso diarias de 1 taquilla | 36 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso diarias de 48 taquillas | 1,728 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso anuales de 48 taquillas | 210,816 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

c. *Época 3 (oct-dic)*

| Para 1 taquilla | Hora del día | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 | 22:00 |
|-----------------|---|----------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Time slot cubierto | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| | Total horas de uso diarias de 1 taquilla | 27 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso diarias de 48 taquillas | 1,296 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso anuales de 48 taquillas | 119,232 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total horas de uso anuales de las 48 taquillas | 525,744 | | | | | | | | | | | | | | | |

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

- Precio medio del servicio. Como se ha especificado anteriormente en el trabajo, el precio del servicio de alquiler de FitOut es flexible y dependiente de la oferta y demanda. Por ello, se requiere un análisis complejo para determinar la estimación del precio medio siguiendo el mismo criterio que para el cálculo anterior.

Dada la condición meteorológica más favorable para practicar deporte al aire libre en determinados meses, la oferta y demanda cambiará según las épocas establecidas (1, 2 o 3). De la misma manera fluctuará según la hora del día, tal y como se ha plasmado en los *time slots* del gráfico anterior.

Se toma como **precio base** (con oferta y demanda plana) **0,10€ el minuto**. Esta cifra surge de un cálculo para obtener un precio del servicio de uso de 30 minutos razonable frente a la competencia. Serían 3€ los 30 minutos, y suponiendo que el usuario promedio utiliza FitOut 3 días a la semana (6€), la **tarifa base mensual promedio sería de 24€**. Esta estimación sería incorrecta, pues ha de considerarse la elasticidad de la demanda por seguir una tarifa variable.

Para calcular el precio acorde a una tarifa variable se considerarán 3 factores determinantes: **ubicación** (en ciudades grandes aumenta el precio), **horario** (en horas punta aumenta el precio) y **alquiler de larga duración** (si se superan los 45 minutos de uso seguidos, comienza

a descontarse 0,001€ el minuto adicional). Las tablas inferiores muestran los rangos de precio base según los 3 factores determinados y en base a ellos un precio medio estimado de un usuario promedio en Madrid (donde se iniciaría la actividad de FitOut) en base a distintos usos en 3 momentos diferentes de una semana durante los meses de enero a mayo (denominado época 1). Así, se obtendría un **precio medio mensual estimado para un cliente promedio de 40,43€** frente a los 50€ de gimnasios boutiques, o los 31€ de gimnasios genéricos.

Tabla 5: Rango de precios base según zona y horario de uso

| Precio medio de uso | | |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| <i>Rango de precios base</i> | | |
| Condición | Ajuste de Precio | Precio Final |
| a. Zona estándar, horario normal | 0% | 0.08 €/minuto |
| b. Zona premium, horario normal | 15% | 0.0812 €/minuto |
| c. Zona estándar, hora pico | 10% | 0.0808 €/minuto |
| d. Zona premium, hora pico | 25% | 0.082 €/minuto |
| e. Alquiler largo (a partir del 45') | -10% | 0.072 €/minuto a partir del 45' |

Tabla 6: Escenario de estimación del precio medio para un usuario promedio

| <i>Cálculo del precio medio estimado de 1 semana de uso para 1 usuario en Madrid en época 1</i> | | | |
|---|----------------------|------------------------|---------------------|
| Día | Tiempo de uso | Tarifa aplicada | Contribución |
| Día 1 - 13:00 | 38' | b | 3.09 € |
| Día 2 - 18:00 | 52' | d + e | 4.19 € |
| Día 3 - 9:00 | 35' | c | 2.83 € |
| Total semana | 125' | | 10.11 € |
| Total mes | | | 40.43 € |

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

**Nota: en azul, las asunciones realizadas; en negro, las cifras calculadas a partir de ellas.*

A su vez, a través de los rangos de precios base y un análisis propio, se concluye que de manera general al año se aplica la tarifa “b” (zona premium, hora normal) y la tarifa “d” (zona premium, hora pico) en un 22% y 78%, respectivamente. Además, si se estima que uno de cada tres usos tiene una duración de 52’ (promedio estimado), se registra una frecuencia anual de tarifa “e” (alquiler largo) de 33%. Como esta última tarifa no es adicional, si no que

reemplaza una parte de las tarifas “b” y “d”, se redistribuyen considerando que el 33% de los usos serán tarifa "e", y el resto (67%) se divide entre "b" y "d". Por lo tanto, las nuevas frecuencias anuales de tarifas aplicadas quedarían de la siguiente manera:

Tablas 7 y 8: Porcentaje de uso anual ajustado según frecuencia de tarifas

| Tarifa aplicada | % de uso anual |
|-----------------|----------------|
| 0.082 | 77.89% |
| 0.0812 | 22.11% |

| Tarifa Aplicada | % de Uso Anual Sin Ponderar | % de Uso Anual Ajustado |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------|
| d. 0.082 | 77.89% | 52.19% |
| b. 0.0812 | 22.11% | 14.81% |
| e. 0.072 (min +45') | - | 33.00% |

Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

Teniendo en cuenta el dato inicial de 525.744 horas de uso anuales de las 48 taquillas, y estas tarifas por minuto, con un cálculo sencillo se concluye que los **ingresos anuales por tarifas por servicios supondrán 2.616.877,77 €**

Teniendo en cuenta el dato inicial de 525.744 horas de uso anuales de las 48 taquillas, y estas tarifas por minuto, con un cálculo sencillo se concluye que los ingresos anuales por tarifas por servicios supondrán **2.616.877,77 €**.

Tabla 9: Ingresos anuales (2025) por tarifas de 48 taquillas

1. Ingresos anuales de las 48 taquillas

| Tarifa Aplicada | % de Uso Ajustado | Horas Anuales | Ingreso por Tarifa |
|-----------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| 0.082 | 52.19% | 289,667 | 1,425,161.77 € |
| 0.0812 | 14.81% | 82,199 | 400,473.79 € |
| 0.072 | 33.00% | 183,158 | 791,242.21 € |
| Total | 100.00% | 555,024 | 2,616,877.77 € |

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

b) *Suscripciones adicionales*

Adicionalmente, existe la opción de suscripción premium para aquellos clientes que deseen hacer uso de otros servicios complementarios como videos tutoriales y clases de deporte online para seguir mientras hacen uso del material deportivo alquilado en la taquilla. Se asume que un 10% de los usuarios contratarían la suscripción premium. Según un estudio realizado por IO Sondea para Herbalife en 2024, la población española practica deporte de media 4,6 veces a la semana, es decir, 239,2 veces al año (Comunicae, 2024). Por lo tanto, para conocer el número de usuarios anuales, basta con dividir las 555.024 horas anuales de uso de las taquillas entre los usos semanales (239,2). Así, se concluye que FitOut tiene **2.321 usuarios (al año)**. Si un 10% contrata la suscripción premium por un valor de **2,99€ al mes**, los **ingresos anuales por suscripción** supondrán **8.325,36 €**. La tabla inferior muestra posibles variaciones de escenario ante cambios en el porcentaje de suscriptores premium.

Tablas 10 y 11: Ingresos anuales (2025) por suscripciones

2. Ingresos por suscripción anual

| Horas uso/año | Veces práctica deporte/año | Usuarios FitOut/año | Precio suscripción/mes | Ingresos anuales |
|---------------|----------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|
| 555,024 | 239.2 | 2320.33 | 2.99 € | 8,325.36 € |

Escenarios de ingresos

| % de usuarios premium | Usuarios Premium | Ingreso mensual (2.99€/mes) | Ingreso anual |
|-----------------------|------------------|-----------------------------|-------------------|
| 5% | 116 | 346.89 | 4,162.68 € |
| 10% | 232 | 693.78 | 8,325.36 € |
| 15% | 348 | 1040.67 | 12,488.04 € |
| 20% | 464 | 1387.56 | 16,650.72 € |

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

c) *Publicidad in-app*

Para calcular los ingresos potenciales de publicidad dentro de la app de FitOut, se utilizará la métrica de CPM (*cost-per-mille*), que consiste en el coste efectivo por cada mil impresiones para los anunciantes. Sigue la siguiente fórmula:

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

Según MonetizeMore, el formato de anuncios en *banner* en agosto de 2024 se cobraba entre 0,50€ y 2,50€ para iOS, mientras que para Android el rango se situaba entre 0,25€ y 1,50€. Si se simplifican estas cifras con el propósito de hacer más sencillas las estimaciones, se puede tomar 1,25€ como CPM. Por otra parte, para calcular el total de impresiones se toman las horas anuales de uso de FitOut, asumiendo que el usuario consume 25 anuncios por sesión (cifra en base a un estudio de mercado del equipo de Comillas Emprende asumiendo que un anuncio en banner está durante 1,5 minutos). De esta manera, se calcula el total de impresiones (25 anuncios cada sesión x 555.024 sesiones anuales). Se obtienen 20.308,75 impresiones. Aplicando la fórmula a 1,25€ de CPM, se obtienen unos **RPM anuales de 17.344,50€**.

d) Comisiones

Por último, FitOut también obtendrá ingresos de las comisiones que cobra a entrenadores personales y marcas deportivas por ponerles en contacto con el usuario. Tanto los entrenadores como las marcas se benefician de la plataforma para organizar eventos colectivos o multitudinarios para los usuarios de FitOut. Por ello, FitOut cobrará una suscripción mensual a estos entrenadores y/o marcas para acceder a la plataforma. Este sistema es beneficioso para ambas partes, pues incentiva a los entrenadores y marcas a tener presencia activa en la plataforma y así amortizar el gasto mensual que les supone. Por su parte, los usuarios de FitOut gozan de la oportunidad de asistir a eventos gratuitos que enfatizan en sentimiento de comunidad ofrecido por la plataforma. Esta **suscripción** tendrá un **precio fijo mensual de 10€**. Los ingresos se calcularán en base a el número de entrenadores y/o marcas suscritas.

Tabla 12: Ingresos anuales (2025) por comisiones a colaboradores

| 4. Ingresos por comisiones | | | |
|-------------------------------|----------------|---------------------|----------------|
| Entrenadores | | Marcas | |
| Usuarios anuales | 2320.33 | Marcas deportivas | 50 |
| Usuarios de entrenador | 348.05 | Suscripción mensual | 10 € |
| Ratio entrenador-usuario | 1-15 | Ingresos anuales | 6,000 € |
| Entrenadores | 23 | | |
| Suscripción mensual | 20 € | | |
| Ingresos anuales | 5,569 € | | |
| Total Ingresos anuales | | 11,569 € | |

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

Respecto al número de entrenadores, se toma una ratio de entrenador-usuario de 1-15, y se asume que el 15% de los usuarios anuales de FitOut utilizan un entrenador personal a través de la app. Así, se obtienen 23 entrenadores que pagan la suscripción mensual de 10€. Y respecto al número de marcas, la AFYDAD (Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos) registra 250 marcas vinculadas al sector del deporte, de las cuales asumimos que 50 colaborarían con FitOut. Estos cálculos reflejarían unos **ingresos anuales de 31.988€ por comisiones**.

Contando las cuatro fuentes de ingresos totales, las **ventas anuales** de FitOut EN 2025 ascenderían a **80.853,29€**. La TACC 2023-2030 del sector fitness en España es de 16,40% (mencionada en la sección de análisis del entorno de este trabajo). No obstante, FitOut no ha operado en el año 2024, por lo que su actividad se daría como iniciada en 2024. Por ello, para obtener cálculos más acertados se tomarán los años 2023 y 2024 con unas ventas de 0€ y un 0% de crecimiento anual. A partir de 2025 se implementará una tasa de crecimiento anual que varía, creciendo durante los primeros años de negocio y ralentizándose conforme la plataforma alcance la estabilidad de los Flujos de Caja entorno al año 4 (2029). La TACC (CAGR por sus siglas en inglés) ajustada de 2025 a 2030 es de 25,26% (es mayor frente a la TACC 2023-2030 al entender que al contar menos años de operación el número de años con crecimiento estable (frente al incremental de los inicios) es menor). Las proyecciones se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 13: Proyección de ingresos totales 2025-2030E

| Proyección de ingresos 2025-2030E | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Tarifas por servicios</i> | 2025 | 2026E | 2027E | 2028E | 2029E | 2030 |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| Tarifa promedio 1 taquilla/hora | 4.71489 | 4.71489 | 4.71489 | 4.71489 | 4.71489 | 4.71489 |
| Horas anuales de uso 1 taquilla | 11,563 | 11,563 € | 11,563 € | 11,563 | 11,563 € | 11,563 € |
| Ingreso total | 2,616,878 € | 2,616,878 € | 3,271,097 € | 4,579,536 € | 6,542,194 € | 8,504,853 € |
| % increase | | 0% | 25% | 40% | 43% | 30% |
| <i>Suscripción premium</i> | | | | | | |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| Horas anuales uso 1 taquilla | 11,563 | 11,563 | 11,563 | 11,563 | 11,563 | 11,563 |
| Usuarios anuales | 2,320 | 2,320 | 2,900 | 4,061 | 5,801 | 7,541 |
| Precio de suscripción/mes | 2.99 € | 2.99 € | 2.99 € | 2.99 € | 2.99 € | 2.99 € |
| Ingreso total | 8,325.36 € | 8,325.36 € | 10,406.70 € | 14,569.38 € | 20,813.40 € | 27,057.42 € |
| % increase | | 0% | 20% | 29% | 30% | 23% |
| <i>Publicidad in-app</i> | | | | | | |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| Horas uso de la app/año | 555,024 | 555,024 | 693,780 | 971,292 | 1,387,560 | 1,803,828 |
| Impresiones | 13,875,600 | 13,875,600 | 17,344,500 | 24,282,300 | 34,689,000 | 45,095,700 |
| RPM total | 17,345 € | 17,345 € | 21,681 € | 30,353 € | 43,361 € | 56,370 € |
| % increase | | 0% | 20% | 29% | 30% | 23% |
| <i>Comisiones</i> | | | | | | |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| Usuarios de entrenador anuales | 348 | 348 | 435 | 609 | 870 | 1,131 |

| | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Nº entrenadores | 23 | 23 | 29 | 41 | 58 | 75 |
| Suscripción mensual | 20 € | 20 € | 20 € | 20 € | 20 € | 20 € |
| Ingreso entrenadores | 5,569 € | 5,569 € | 6,961 € | 9,745 € | 13,922 € | 18,099 € |
| Marcas deportivas | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Suscripción mensual | 10 € | 10 € | 10 € | 10 € | 10 € | 10 € |
| Ingreso marcas | 6,000 € | 6,000 € | 6,000 € | 6,000 € | 6,000 € | 6,000 € |
| Ingreso total | 11,569 € | 11,569 € | 12,961 € | 15,745 € | 19,922 € | 24,099 € |
| % increase | | 0% | 11% | 18% | 21% | 17% |
| INGRESOS | 2,654,116.4 | 2,654,116.4 | 3,316,145.5 | 4,640,203.7 | 6,626,291.0 | 8,612,378.4 |
| FITOUT | 4 € | 4 € | 5 € | 6 € | 9 € | 2 € |
| % increase | | 0% | 20% | 29% | 30% | 23% |
| CAGR | 26.54% | | | | | |

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

Es relevante señalar que las asunciones son asunciones realizadas conforman un **escenario neutral** o realista, ni demasiado optimista ni pesimista. Naturalmente, a mayor número de taquillas operativas en caso de expansión del negocio, mayor potencial de crecimiento de ingresos.

2. Costes asociados

Una vez establecidas las cifras de ingresos, se procede a hacer lo mismo con los costes anuales. Los cálculos tendrán en cuenta la misma situación de negocio inicial tomada para los ingresos (48 taquillas distribuidas en 3 bloques de 16 taquillas en 3 parques de Madrid). Existen dos categorías de gastos: Costes fijos y costes variables

a) Costes Fijos

Dentro de esta partida de costes se incluyen aquellos gastos recurrentes y necesarios para el ciclo operativo de la compañía. Se podrían reunir en otras 6 subcategorías: costes de personal, de software, de seguridad, de aprovisionamiento, de suministro y administrativos.

Los **gastos de personal** se componen de los salarios de trabajadores especificados a continuación. La cantidad de asalariados incrementa con los años acorde a las necesidades dadas por el crecimiento del negocio. Se tiene en cuenta la indexación salarial al IPC, y se toman estimaciones de crecimiento del IPC acorde a análisis del BCE y Bankinter de entre el 2,1% y el 2,0%³.

Tabla 14: Desglose de costes de personal (2025-2030E)

| <i>Personal</i> | 2025 | | | 2026E | | |
|-----------------------------|---------------|------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|
| Puesto | Número | Salario | Total | Número | Salario | Total |
| Director General | 1 | 32,000 € | 32,000 € | 1 | 32,000 € | 32,000 € |
| Director Financiero | 1 | 30,000 € | 30,000 € | 1 | 30,000 € | 30,000 € |
| Director Marketing y Ventas | 1 | 30,000 € | 30,000 € | 1 | 30,000 € | 30,000 € |
| Técnico de mantenimiento | 1 | 20,000 € | 20,000 € | 1 | 20,000 € | 20,000 € |
| Asistente | 0 | 14,000 € | 0 € | 0 | 14,000 € | 0 € |
| Personal de limpieza | 1 | 14,000 € | 14,000 € | 1 | 14,000 € | 14,000 € |
| Total | 5 | 140,000 € | 126,000 € | 5 | 140,000 € | 126,000 € |
| % incremento IPC | | | - | | | 2.10% |
| Total con IPC | | | 126,000 € | | | 128,646 € |
| % increase | | | | | | 2.10% |

| <i>Personal</i> | 2027E | | | 2028E | | |
|-----------------------------|---------------|------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|
| Puesto | Número | Salario | Total | Número | Salario | Total |
| Director General | 1 | 32,000 € | 32,000 € | 1 | 32,000 € | 32,000 € |
| Director Financiero | 1 | 30,000 € | 30,000 € | 1 | 30,000 € | 30,000 € |
| Director Marketing y Ventas | 1 | 30,000 € | 30,000 € | 1 | 30,000 € | 30,000 € |
| Técnico de mantenimiento | 1 | 20,000 € | 20,000 € | 1 | 20,000 € | 20,000 € |
| Asistente | 1 | 14,000 € | 14,000 € | 1 | 14,000 € | 14,000 € |
| Personal de limpieza | 1 | 14,000 € | 14,000 € | 1 | 14,000 € | 14,000 € |
| Total | 6 | 140,000 € | 140,000 € | 6 | 140,000 € | 140,000 € |
| % incremento IPC | | | 2.00% | | | 2.00% |

³ <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>
<https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/index.es.html>

| | | |
|---------------|------------------|------------------|
| Total con IPC | 142,800 € | 142,800 € |
| % increase | 11.00% | 0.00% |

| Personal | 2029E | | | 2030E | | |
|-----------------------------|----------|------------------|------------------|----------|------------------|------------------|
| | Puesto | Número | Salario | Total | Número | Salario |
| Director General | 1 | 32,000 € | 32,000 € | 1 | 32,000 € | 32,000 € |
| Director Financiero | 1 | 30,000 € | 30,000 € | 1 | 30,000 € | 30,000 € |
| Director Marketing y Ventas | 1 | 30,000 € | 30,000 € | 1 | 30,000 € | 30,000 € |
| Técnico de mantenimiento | 2 | 20,000 € | 40,000 € | 2 | 20,000 € | 40,000 € |
| Asistente | 1 | 14,000 € | 14,000 € | 1 | 14,000 € | 14,000 € |
| Personal de limpieza | 2 | 14,000 € | 28,000 € | 3 | 14,000 € | 42,000 € |
| Total | 8 | 140,000 € | 174,000 € | 9 | 140,000 € | 188,000 € |
| % incremento IPC | | | 2.00% | | | 2.00% |
| Total con IPC | | | 177,480 € | | | 191,760 € |
| % increase | | | 24.29% | | | 8.05% |

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

Tabla 15: Proyección de costes fijos (2025-2030E)

| Proyección de gastos 2025-2030E | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2025 | 2026E | 2027E | 2028E | 2029E | 2030E |
| COSTES FIJOS | 195,868 € | 198,514 € | 221,160 € | 230,145 € | 278,301 € | 306,057 € |
| <i>Personal</i> | | | | | | |
| Puesto | Total | Total | Total | Total | Total | Total |
| Director General | 32,000 € | 32,000 € | 32,000 € | 32,000 € | 32,000 € | 32,000 € |
| Director Financiero | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € |
| Director Marketing y Ventas | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € | 30,000 € |
| Técnico de mantenimiento | 20,000 € | 20,000 € | 20,000 € | 20,000 € | 40,000 € | 40,000 € |
| Asistente | 0 € | 0 € | 14,000 € | 14,000 € | 14,000 € | 14,000 € |
| Personal de limpieza | 14,000 € | 14,000 € | 14,000 € | 14,000 € | 28,000 € | 42,000 € |
| Total | 126,000 € | 126,000 € | 140,000 € | 140,000 € | 174,000 € | 188,000 € |

| | | | | | | |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| % incremento IPC | - | 2.10% | 2.00% | 2.00% | 2.00% | 2.00% |
| Total con IPC | 126,000 € | 128,646 € | 142,800 € | 142,800 € | 177,480 € | 191,760 € |
| % increase | | 2.10% | 11.00% | 0.00% | 24.29% | 8.05% |
| <i>Concesiones</i> | | | | | | |
| Tasa anual Ayto. Madrid | 218 € | 218 € | 218 € | 218 € | 218 € | 218 € |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| m² ocupados | 12 | 12 | 15 | 21 | 30 | 39 |
| Total | 2,616 € | 2,616 € | 3,270 € | 4,577 € | 6,539 € | 8,501 € |
| % increase | | 0.00% | 25.00% | 40.00% | 42.86% | 30.00% |
| <i>Software</i> | | | | | | |
| Mantenimiento y operación | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € |
| Total | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € |
| % increase | | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| <i>Seguridad</i> | | | | | | |
| Cierre Bluetooth/taquilla | 180 € | 180 € | 180 € | 180 € | 180 € | 180 € |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| Total | 8,640 € | 8,640 € | 10,800 € | 15,120 € | 21,600 € | 28,080 € |
| % increase | | 0.00% | 25.00% | 40.00% | 42.86% | 30.00% |
| <i>Aprovisionamiento</i> | | | | | | |
| Rotación mensual | 5,875 € | 5,875 € | 7,344 € | 10,282 € | 14,688 € | 19,094 € |
| Repuesto (incidentes) | 118 € | 118 € | 147 € | 206 € | 294 € | 382 € |
| Total | 5,993 € | 5,993 € | 7,491 € | 10,487 € | 14,982 € | 19,476 € |
| % increase | | 0.00% | 25.00% | 40.00% | 42.86% | 30.00% |
| <i>Suministro</i> | | | | | | |
| Sala oficina | 4,700 € | 4,700 € | 4,700 € | 4,700 € | 4,700 € | 4,700 € |
| Nº taquillas | 48 | 48 | 60 | 84 | 120 | 156 |
| Consumo 1 taquilla/mes | 1.25 € | 1.25 € | 1.25 € | 1.25 € | 1.25 € | 1.25 € |
| Coste taquillas | 720 € | 720 € | 900 € | 1,260 € | 1,800 € | 2,340 € |
| Total | 5,420 € | 5,420 € | 5,600 € | 5,960 € | 6,500 € | 7,040 € |
| % increase | | 0.00% | 3.32% | 6.43% | 9.06% | 8.31% |
| <i>Administrativo</i> | | | | | | |
| Gestoría y contabilidad | 3,000 € | 3,000 € | 4,200 € | 4,200 € | 4,200 € | 4,200 € |
| Legal | 1,500 € | 1,500 € | 2,500 € | 2,500 € | 2,500 € | 2,500 € |
| Seguro Resp. Civil | 1,200 € | 1,200 € | 2,000 € | 2,000 € | 2,000 € | 2,000 € |
| Equipos de trabajo | 1,500 € | 1,500 € | 2,500 € | 2,500 € | 2,500 € | 2,500 € |

| | | | | | | |
|--------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total | 7,200 € | 7,200 € | 11,200 € | 11,200 € | 11,200 € | 11,200 € |
| % increase | | 0.00% | 55.56% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |

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

Los **costes** derivados de las **concesiones** de uso del espacio público (parques), viene determinado por la cantidad de espacio que se utiliza. Una taquilla ocupa 0,25 m², por lo que un bloque de 16 taquillas ocupará 4m². Según el Ayuntamiento de Madrid, la tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial del dominio público local⁴ tiene un coste anual de 217,97€ (se ha cogido como referencia la tasa por aparcamiento permanente de vehículos, que tienen un tamaño parecido a nuestros bloques de taquillas). Al utilizar 4 metros lineales (en el suelo), se concluye un coste de 2.616€ en 2025.

Los **costes de software** irán asociados al fee cobrado por la externalización del servicio de funcionamiento de la app. Según un benchmarking, se estima un coste inicial de desarrollo de 55.000, que se registrará como inversión inicial amortizándose en 5 años (CapEx), y unos costes anuales de operación y mantenimiento de 40.000€ (OpEx).

Los **costes de seguridad** de las taquillas serán de 180€ por cada taquilla, por un sistema de seguridad Bluetooth por taquilla.

Los **costes de aprovisionamiento** se refieren al material deportivo de las taquillas, Se tiene en cuenta tanto la rotación (recambio) mensual del 30% del material, como posible necesidad de repuesto en caso de incidentes, los cuales se estima que ocurran un 2% del uso total anual de cada taquilla.

⁴ Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *Tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial del dominio público local: Reserva de espacio aparcamiento u ocupación*. Ayuntamiento de Madrid. Recuperado el 3 de marzo de 2025, de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Colecciones/Tasa-por-utilizacion-privativa-y-aprovechamiento-especial-del-dominio-publico-local-Reserva-de-espacio-aparcamiento-u-ocupacion-/?vgnextchannel=0fd757b50003f010VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextoid=ace254a3c5014510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&utm>

Los **costes de suministro** hacen referencia al consumo de agua y electricidad en las oficinas y las taquillas. Se asume un coste fijo de 4.700€ anuales para las oficinas. Para las taquillas, se toma un coste mensual de suministros por taquilla de 1,25€. Este deriva de la asunción de que 1 taquilla consumo 5kWh al mes, y se estima una tarifa eléctrica para dicho consumo de 0,25€ al mes.

Por último, los **costes administrativos** engloban cuatro apartados: los gastos en contabilidad/asesoría fiscal, en torno a 250€ al mes (3.000€ al año) hasta 2026 y a partir de 2027 350€ (4.200€) por el aumento de volumen de negocio. Los costes legales ascenderán a 1.500€ anuales hasta 2026, a partir de 2027 a 2.500€. El seguro de responsabilidad civil para cubrir daños en taquillas, material y posibles incidentes con usuarios será de 1.200€ hasta 2026, luego rondará los 2.000€ anuales. Finalmente, se consideran los costes de material de oficina y trabajo (ERP, herramientas de análisis web, papelería, equipos... estimados en 1.500€ los dos primeros años, y a partir de 2027 en 2.500€ anuales.

b) Costes Variables

Por su parte, los costes variables se pueden reducir a cinco subcategorías.

En primer lugar, los **costes de procesamiento de pagos** (pasarela de pagos) por cada transacción realizada en la aplicación. Esto se medirá con un coste medio de comisión por cada transacción del 2%, es decir, un 2% de los ingresos de la partida 1. *Tarifas por servicios*.

En segundo lugar, se estima dedicar un porcentaje determinado al año (entre 5% y 8%) de los ingresos totales a **costes de marketing** para promocionar FitOut.

De esta manera, la tabla de gastos anuales y su correspondiente proyección hasta 2030 reflejaría las siguientes cifras:

Tabla 16: Proyección de costes variables (2025-2030E)

| COSTES VARIABLES | 185,043 € | 185,043 € | 297,552 € | 462,807 € | 660,947 € | 859,087 € |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Pasarela de pagos</i> | | | | | | |
| Comisión | 2.00% | 2.00% | 2.00% | 2.00% | 2.00% | 2.00% |
| Ingresos por tarifas de servicio | 2,616,878 € | 2,616,878 € | 3,271,097 € | 4,579,536 € | 6,542,194 € | 8,504,853 € |
| Total | 52,338 € | 52,338 € | 65,422 € | 91,591 € | 130,844 € | 170,097 € |
| % increase | | 0.00% | 25.00% | 40.00% | 42.86% | 30.00% |
| <i>Marketing y publicidad</i> | | | | | | |
| % ingresos totales | 5% | 5% | 7% | 8% | 8% | 8% |
| Total | 132,706 € | 132,706 € | 232,130 € | 371,216 € | 530,103 € | 688,990 € |
| % increase | | 0.00% | 74.92% | 59.92% | 42.80% | 29.97% |

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

Se obtienen los siguientes costes anuales:

Tabla 17: Proyección de costes totales (2025-2030E)

| Proyección de gastos 2025-2030E | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | 2025 | 2026E | 2027E | 2028E | 2029E | 2030E |
| Costes totales | 380,911.72 | 383,557.72 | 518,712.56 | 692,951.63 | 939,248.04 | 1,165,144.45 |
| % increase | | 0.69% | 35.24% | 33.59% | 35.54% | 24.05% |

Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo Comillas Emprende

De las cifras desarrolladas se extraen las siguientes conclusiones importantes:

- **Posibilidad de escalabilidad del negocio:** Los costes fijos crecen un 20% entre 2025 y 2030, mientras que los costes totales aumentan un 26%. Esto sugiere que, a medida que la empresa escala, los costes fijos se diluyen, mejorando la rentabilidad.
- **Se debe optimizar la estructura de personal,** pues representa en torno al 60% de los costes fijos.
- El **impacto inicial de los costes de software** es muy alto, pero al amortizarse los 55.000€ de desarrollo inicial el primer año, estos se estabilizan de cara al futuro y reducen la cifra de costes total en gran proporción.

- Posibilidad de beneficiarse de **economías de escala en costes administrativos**. Los gastos administrativos aumentan 55% en 2027, pero se mantienen estables en 11.200€ desde 2027 en adelante, reduciendo su peso relativo en los costes totales a medida que la empresa crece.
- **Inversión en marketing como *driver* de crecimiento**: La inversión en marketing sube de 4.000€ en 2025 a €20.000 en 2030 (+395%), pero sigue siendo solo un 8% aprox. de los ingresos, lo que sugiere margen para expandir estrategias sin comprometer rentabilidad.

En conclusión, el modelo financiero proyectado indica que los ingresos aumentarán a largo plazo a un ritmo superior al de los costes, lo que permitirá un incremento en los márgenes anuales. La gestión de personal, suministros y marketing serán fundamentales para mantener la rentabilidad en el largo plazo.

3. Inversión inicial

Una vez estimados los ingresos y los gastos, se puede calcular la inversión inicial necesaria para iniciar la operación de FitOut. A partir de ella, se establecerá la cuenta de pérdidas y ganancias para determinar la viabilidad financiera de manera preliminar y superficial. Consecuentemente, se trabajará el objeto de este TFG; un análisis de internacionalización.

- **Concesión por uso de terreno público** en parques de la ciudad de Madrid. Se utilizarán 4m². Tomando como referencia la “tasa por utilización privativa y aprovechamiento especial del dominio público local. Reserva de espacio (aparcamiento u ocupación)” del Ayuntamiento de Madrid, se obtiene: 217,97 euros por cada metro lineal. Para 4m² en un parque la tasa anual ascenderá a 871,88€. Como FitOut tendrá presencia en 3 parques, se requerirán **2.616€**.
- **Provisiones por gastos generales**, entre los que se incluye material de oficina, marketing inicial, gestoría y legal, salarios iniciales... ascenderán a **80.000€**.
- **Material deportivo para alquilar**. Se incluirá dentro de una taquilla un set de mancuernas, esterilla, balón con peso, bandas elásticas y comba. A precio de

mayorista se obtiene un coste total por taquilla de 51€ (benchmarking realizado por el equipo de FitOut). Para 48 taquillas operativas, habrá que pagar **2.448€**.

- **Desarrollo inicial de software** con un coste de 55.000€, que se irá amortizando en 5 años.

Tabla 18: Desglose del coste de material deportivo

| <i>Material deportivo en 1 taquilla</i> | P Venta | Descuento | P Proveedor |
|---|----------------|------------------|--------------------|
| Pesas ajustables (2x5 kg) | 80 € | -70% | 24 € |
| Esterilla de Yoga | 30 € | -75% | 7,5 € |
| Balón de entrenamiento | 25 € | -70% | 7,5 € |
| Bandas elásticas (2 uds) | 30 € | -75% | 7,5 € |
| Cuerda de saltar | 15 € | -70% | 4,5 € |
| Total por taquilla | 180 € | -72% | 51 € |

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

- **Taquillas.** Cada taquilla tiene un coste de debido al sistema de seguridad Bluetooth y de desinfección de ozono. En total las 48 taquillas requerirán una inversión inicial de **20.064€**.

Por lo tanto, la inversión inicial total asciende a **160.128€**. Esta cifra no es especialmente elevada, ya que el negocio presenta bajas necesidades de CapEx. FitOut opera con un modelo basado en costes variables, dado que sus gastos están estrechamente ligados al volumen de horas de uso de las taquillas. Además, el crecimiento del negocio dependerá más de la frecuencia de rotación de cada taquilla que del mero aumento en el número de taquillas disponibles. Por eso, el negocio se puede beneficiar del ahorro en CapEx e invertir en otras áreas como por ejemplo publicidad (para hacer frente a la alta competencia) o calidad del servicio. Por lo general, estas otras áreas de más interés requieren personal fijo frente a una inversión inicial fuerte.

II. Plan de internacionalización de FitOut

Como se ha mencionado al explicar el objetivo de la compañía en los apartados iniciales de este trabajo, FitOut busca “la expansión escalable a través de la réplica adaptada del modelo de negocio en mercados internacionales”, es decir, la internacionalización. Para lograrlo, es necesario un análisis estratégico previo enfocado en el largo plazo y basado en las estimaciones financieras para los primeros años de funcionamiento de FitOut, así como su modelo de negocio a corto-medio plazo. Para ello, se seguirá el Capítulo 2 del Manual de Internacionalización 2023 del ICEX como guía.

A. La decisión de internacionalizarse

En primer lugar, la decisión de internacionalización para FitOut nace de la búsqueda de potenciar los recursos y capacidades distintivas de la compañía, dentro de contextos de operación similares a los que caracterizan el entorno actual de la compañía (ICEX, 2023).

Para identificar las motivaciones de internacionalización, Arteaga et al. (2017) distinguen entre reactivas de las proactivas, como ilustra el siguiente cuadro resumen:

Tabla 19: Clasificación de las motivaciones para la internacionalización

| 1. Principales motivaciones para la internacionalización | |
|--|---|
| Motivaciones proactivas | Motivaciones reactivas |
| Objetivos de beneficios y crecimiento | Presiones competitivas |
| Afán directivo | Mercado nacional pequeño y saturado |
| Competencia tecnológica/producto exclusivo | Exceso de producción/capacidad |
| Búsqueda de recursos y capacidades | Pedidos extranjeros no solicitados |
| Oportunidades en el mercado extranjero/información | Ampliación de ventas de productos estacionales |
| Economía de escala | Proximidad a clientes internacionales/distancia psicológica |
| Ventajas fiscales | Disminución de riesgo global |

Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p 117) y Hollesen (2020) en ICEX (2023).

Se destacan en azul las motivaciones que con más sentido aplican a las circunstancias concretas de FitOut.

FitOut se apoya en la internacionalización para tener una vía estratégica para incrementar sus beneficios y crecimiento. La incursión en nuevos mercados posibilita la diversificación de los ingresos, la captación de un mayor número de clientes y la optimización de la rentabilidad a través de economías de escala y un incremento en la optimización de los recursos. Igualmente, la ventaja competitiva de FitOut se basa en su competencia tecnológica y su propuesta de valor diferencial, fundamentada en un modelo digital y versátil de alquiler de material deportivo, ajustado a las tendencias actuales de consumo y sostenibilidad. Esta distinción permite ingresar en mercados donde la provisión de servicios parecidos es restringida o ineficaz. La saturación y escasez de oferta de un modelo flexible es latente a nivel europeo del mismo modo que se ha identificado en el mercado español.

Además, pese a las altas expectativas de crecimiento del mercado nacional de 2023 a 2030 (16,40%), estas son aún mayores si se incluye el mercado europeo, situándose en 12% (Statista, 2024). Ante esta situación, FitOut puede beneficiarse de mercados internacionales con potencial de expansión de su cultura deportiva desde la creación de comunidad y con un ecosistema favorable a la adopción de modelos de economía colaborativa.

Respecto a las motivaciones reactivas destacadas, radican en el hecho de que FitOut desarrolle su negocio en un entorno altamente competitivo, tal y como se ha explicado en el apartado de “Panorama competitivo del sector”. Por ello, entre los diversos objetivos de la internacionalización se encuentra el crecimiento más allá del mercado nacional con el objetivo de acceder a costes menores y más competitivos. De hecho, si se observa la Tabla 3, se puede caer en la cuenta de la importante presencia de *players* internacionales en el sector deportivo español, como son BasicFit o Anytime Fitness, en segunda y décima posición según el número de centros deportivos en nuestro país.

B. La internacionalización desde una perspectiva teórica

Se puede estudiar la internacionalización de una compañía desde diversas teorías que explican la razón y cómo se expanden a mercados extranjeros. Para FitOut, los siguientes modelos son los más relevantes:

Teoría de la internacionalización

Esta perspectiva sugiere que las compañías intentan reducir los gastos de transacción y evitar la incertidumbre al interactuar con terceros en mercados internacionales. En vez de confiar en intermediarios, pueden decidir gestionar sus operaciones internacionales de manera directa para conservar el control sobre su tecnología y servicio.

No se elegirá para FitOut este enfoque, puesto que podría no ser el más atractivo en una etapa inicial al tener que administrar directamente sus operaciones en mercados internacionales. Esto conllevaría altos costos y una estructura operativa complicada. Como empresa emergente, su enfoque debería enfocarse en modelos más rápidos y menos caros en capital, como alianzas estratégicas o plataformas digitales. Sin embargo, a largo plazo, si FitOut fortalece su presencia a nivel mundial y obtiene los recursos, sí que podría ser una opción que proporcionase mayor control sobre su tecnología y sobre todo, la experiencia del cliente.

Paradigma ecléctico de Dunning

Según Dunning, la internacionalización se justifica por la posesión de ciertas ventajas competitivas. La primera, de propiedad: propiedad intelectual, tecnología, presencia de marca... La segunda, de localización: acceso a mercados con alta demanda. Y la tercera, de internalización: hace referencia a las situaciones en las que operar directamente en el exterior es más eficiente que hacerlo a través de terceros. Este podría ser un modelo relevante para FitOut dado su potencial de escalabilidad, que permitiría entrar a más y mayores oportunidades en mercados internacionales.

Modelos de internacionalización gradual (Uppsala)

Según Uppsala, la internacionalización de una compañía debe seguir un proceso gradual. Comenzar exportando, pasar a desarrollar alianzas estratégicas, y finalmente trabajar a través de la inversión extranjera directa (IED). Este proceso gradual permite reducir riesgos al ir adquiriendo experiencia y *know-how* sobre el funcionamiento del mercado según diferentes culturas de negocios. Sin embargo, no termina de ser la mejor opción para FitOut, puesto que el modelo de negocio de la startup no requiere una expansión tan escalonada gracias a su modelo digital. Este le aporta flexibilidad y la posibilidad de acceder a redes globales y digitales como palanca de penetración de mercados internacionales.

Redes y globalización: el enfoque más adecuado para FitOut

La perspectiva de redes defiende una internacionalización basada en la habilidad de la compañía para incorporarse en un entorno de socios, proveedores y clientes globales. En la época digital, numerosas compañías nacen con un enfoque global (*born globals*), utilizando la conectividad y las plataformas digitales para su rápida expansión, como es el caso concreto de FitOut, cuyo modelo empresarial se fundamenta en la adaptabilidad y la innovación tecnológica.

Este modelo posibilita el uso de alianzas estratégicas, plataformas digitales y economías de colaboración para entrar en nuevos mercados sin requerir inversiones iniciales significativas. En un contexto donde la interrelación es fundamental, la habilidad para generar sinergias con colaboradores tanto locales como internacionales es un elemento determinante para el triunfo de su internacionalización.

C. Barreras a la internacionalización

Una vez identificado el modelo óptimo de internacionalización para FitOut, es adecuado considerar también posibles impedimentos o dificultades del proceso. Una vez más, Arteaga et al. (2017) sirven como referencia para identificar las barreras más relevantes para la

expansión de este modelo de negocio concreto, tomando como referencia el siguiente cuadro que las clasifica:

Tabla 20: Clasificación de las barreras a la exportación

| Factor | Barrera |
|---|---|
| <p>BARRERAS DE CONOCIMIENTO</p> | <p>Desconocimiento de los mercados potenciales de exportación.</p> <p>Falta de personal para planificar la actividad exportadora.</p> <p>Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles.</p> <p>Desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación.</p> <p>Desconocimiento general de los pasos que hay que seguir para exportar.</p> <p>Falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores.</p> |
| <p>BARRERAS DE RECURSOS</p> | <p>Alto coste financiero de los medios de pago que se utilizan en operaciones internacionales.</p> <p>Falta de recursos para afrontar el largo transcurso de tiempo para recuperar las inversiones realizadas en la exportación.</p> <p>Falta de capacidad de producción de la empresa.</p> <p>Falta de especialistas sobre temas internacionales en los bancos con los que se trabaja.</p> <p>Falta de una red exterior de los bancos con los que se trabaja.</p> |
| <p>BARRERAS DE PROCEDIMIENTO</p> | <p>Costes de transporte y embarque.</p> <p>Documentación y burocracia requerida por la actividad exportadora.</p> <p>Diferencias lingüísticas con los países a los que va a exportar.</p> <p>Diferencias culturales con los países a los que va a exportar.</p> <p>Barreras arancelarias a las exportaciones.</p> <p>Barreras relativas a la normalización y homologación del producto o barreras sanitarias, fitosanitarias o similares.</p> |

| | |
|--------------------------|---|
| | <p>Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto.</p> <p>Coste de adaptación del producto para su exportación.</p> <p>Dificultades logísticas.</p> <p>Localización de un distribuidor adecuado o de canales de distribución adecuados.</p> |
| BARRERAS EXÓGENAS | <p>Intensidad de la competencia en los mercados de exportación.</p> <p>Alto valor de la moneda.</p> <p>Riesgo por la variación en los tipos de cambio de las monedas.</p> <p>Riesgo de perder dinero al vender en el extranjero.</p> <p>Inestabilidad política en los países de destino.</p> <p>Corrupción administrativa o comportamientos ilegales por gobiernos y/o individuos en los países de destino.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p 117) y Hollesen (2020) en ICEX (2023).

En azul se destacan las barreras consideradas relevantes a la situación y contexto específicos de FitOut.

Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles

Para FitOut, una startup en fase de expansión, obtener financiación y respaldo gubernamental es esencial para que la internacionalización sea exitosa. No obstante, no conocer las ayudas existentes puede restringir su habilidad para obtener subvenciones, incentivos tributarios o programas de respaldo que podrían disminuir los gastos de introducción a nuevos mercados. Esto aplica de manera más específica a las concesiones necesarias para implantar taquillas en espacios público, que sin conocimientos necesarios la negociación se complica. Esto podría suponer postergar su crecimiento o hacerla menos eficaz frente a competidores que sí se benefician de estos recursos.

Diferencias lingüísticas con los países a los que va a exportar

El modelo empresarial de FitOut se fundamenta en una plataforma digital, lo que conlleva la necesidad de ajustar su comunicación e interfaz a diferentes idiomas para llegar a clientes internacionales. El obstáculo del idioma puede impactar en la experiencia del usuario, la atención al cliente y la eficacia de las estrategias de marketing, complicando la captación y lealtad de clientes en naciones donde no se habla español o inglés.

Diferencias culturales con los países a los que va a exportar

La utilización y la necesidad de material deportivo difieren dependiendo de las tradiciones y costumbres de cada país y cultura. Aunque en ciertos mercados el alquiler de material puede representar una opción práctica y respetuosa con el medio ambiente, en otros el interés por la adquisición podría ser considerablemente mayor. FitOut necesita entender estas discrepancias para ajustar su valor propuesto, su táctica de comunicación y su modelo de negocio a las expectativas y requerimientos de cada mercado.

Barreras relativas a la normalización y homologación del producto o barreras sanitarias, fitosanitarias o similares

Según el tipo de equipo que FitOut proporcione para alquilar, podría tener que cumplir con requisitos de homologación en ciertos países, particularmente en productos de protección o de alta calidad. Las regulaciones de seguridad, calidad e higiene pueden variar considerablemente entre mercados, lo que exigiría a la compañía cumplir con certificaciones extra o cambiar su catálogo para adaptarse a normativas locales.

Intensidad de la competencia en los mercados de exportación

El ámbito del fitness y alquiler de material deportivo es altamente competitivo, como se ha mencionado en anteriores ocasiones en este documento, con la participación de grandes operadores a nivel mundial y marcas establecidas. Esto requiere que FitOut se distinga de manera clara por medio de su oferta de valor, precios, tecnología o experiencia del usuario.

En ciertos mercados, la competencia puede ser tan intensa que la compañía requiera invertir más en marketing y adaptación para conseguir un ingreso próspero y sostenible, es decir, adaptar su plan financiero a las necesidades específicas.

D. Grado de adaptación de la oferta de FitOut al mercado destino

La formulación de la estrategia de internacionalización vendrá determinada por la estrategia competitiva. Esta, según el Manual de Internacionalización del ICEX se conoce como “la forma escogida por la dirección de la empresa para enfrentarse a sus competidores, intentar aventajarles y obtener así un rendimiento superior”⁵. Esta no es más que un paso previo a la elección de la estrategia de internacionalización, que a su vez toma forma con tres decisiones:

- A. Elección del país de destino y localización en el mismo. Este paso será ignorado para la estrategia de FitOut, pues sobrepasa el alcance del Trabajo de Fin de Grado. No obstante, ya en la visión de la compañía se determinó el objetivo de expansión por grandes ciudades europeas.
- B. Decisión sobre concentración frente a la deslocalización de las actividades.
- C. Determinación del grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características del mercado escogido.

Finalmente, se llegará a desarrollar la estrategia de internacionalización.

1. Posibles ventajas competitivas

Empezando por el principio, la ventaja competitiva de FitOut, desarrollada a lo largo de este trabajo en el apartado “2. Propuesta de Valor”, se compone de cuatro elementos diferenciales del negocio: la innovación en el acceso al material deportivo, la sostenibilidad y accesibilidad del servicio, la digitalización para la creación de una comunidad de usuarios activa y el marketing y la estrategia de creación de marca. Así, FitOut podrá brindar una experiencia deportiva única, venciendo los obstáculos convencionales del acceso al fitness y ajustándose a las recientes tendencias del mercado. Gracias a esta combinación de innovación, tecnología

⁵ ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Manual de internacionalización* (3ª ed.). ICEX.

y enfoque en la comunidad, la empresa logra diferenciarse de la competencia y posicionarse como una alternativa accesible, sostenible y dinámica dentro del sector.

Si se aplican estas ventajas a un contexto de internacionalización estratégica, la compañía puede diferenciarse frente a competidores locales e internacionales, beneficiarse del uso de tecnología para la optimización de la logística, aprovechar la globalización para facilitar la adopción del modelo de economía colaborativa en otros países, y así mantener la sostenibilidad y la experiencia de usuario como elementos clave del éxito de su negocio.

2. Escenarios de presiones globalizadoras y localizadoras

Al buscar una expansión internacional, FitOut tiene que determinar si concentra sus operaciones en un solo mercado o si traslada algunas para ajustarse de manera más efectiva a las condiciones locales. La decisión se ve afectada por dos tipos de presiones:

- Presiones globalizadoras (de reducción de costes):
 - o En sectores con demanda homogénea en diferentes mercados, las compañías intentan disminuir gastos a través de la concentración de operaciones en lugares estratégicos con economías de escala y un gasto operativo reducido. En el caso de FitOut, esto implicaría concentrar la administración y logística en España (u otro país conveniente en el momento en el que el negocio ya tenga una expansión internacional considerable), utilizando su modelo digital para funcionar en otros mercados sin la necesidad de duplicar toda su estructura en cada lugar.
- Presiones localizadoras (de adaptación local):
 - o En mercados con preferencias distintas, las compañías necesitan adaptar su propuesta y operaciones a las demandas particulares del país de destino. FitOut podría requerir ajustar su gama de productos deportivos, sus precios del servicio o sus estrategias de distribución según la cultura deportiva y los patrones de consumo de cada país.

Si se aplican más concretamente estos factores a FitOut, se encuentran distintas ventajas e inconvenientes para cada modelo. La siguiente tabla recoge el análisis:

Tabla 21: Ventajas e inconvenientes de la estrategia de concentración vs deslocalización

| 3. Concentración vs Deslocalización | | |
|--|--|---|
| Estrategia | Beneficios | Inconvenientes |
| Concentración de actividades | <p>Reducción de costes operativos: Evita la duplicación de infraestructuras y permite economías de escala.</p> <p>Mayor control sobre la marca y calidad del servicio: Garantiza uniformidad en la propuesta de valor y gestión centralizada.</p> <p>Escalabilidad digital: Al operar mediante una plataforma online, puede expandirse sin necesidad de presencia física en todos los mercados.</p> | <p>Costes logísticos elevados: Envío de productos a distintos mercados puede encarecerse.</p> <p>Menor capacidad de adaptación local: Puede dificultar la respuesta a normativas o preferencias específicas de cada mercado.</p> <p>Mayor tiempo de entrega: La distancia entre el centro logístico y los clientes finales puede afectar la rapidez y eficiencia del servicio.</p> |
| Deslocalización | <p>Adaptación a normativas locales: Facilita el cumplimiento de certificaciones y regulaciones específicas de cada país.</p> <p>Optimización de tiempos de entrega: Reducir distancias entre almacenes y usuarios mejora la experiencia y reduce costes logísticos.</p> <p>Mayor cercanía con el cliente: Ajustar precios, marketing y disponibilidad de productos según las preferencias locales puede mejorar la aceptación del servicio.</p> | <p>Mayores costes operativos: Mantener almacenes o infraestructura en distintos países puede generar gastos adicionales.</p> <p>Complejidad en la gestión: Coordinar múltiples ubicaciones y proveedores locales puede ser un desafío administrativo y financiero.</p> <p>Riesgo de inconsistencia en la marca: Variaciones en la oferta o el servicio en diferentes países pueden afectar la imagen global de FitOut.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p 204) en ICEX (2023).

En resumen, desde un punto de vista estratégico, las dos estrategias ofrecen beneficios y retos, sin embargo, para FitOut, el **modelo de concentración** es más acorde a su propuesta de valor y su modelo digital. La deslocalización facilitaría una mejor adaptación a las regulaciones locales y una mejora en los plazos de entrega, sin embargo, conlleva un aumento

considerable de los gastos operativos y gestión y administración más complicadas. Por otro lado, la concentración permite acceder economías de escala, mayor control de marca y una escalabilidad digital eficaz, elementos esenciales para un modelo fundamentado en la tecnología y la accesibilidad. Como FitOut funciona mediante una plataforma digital y no necesita una presencia física permanente en cada mercado, mantener una estructura centralizada maximiza recursos sin afectar la experiencia del usuario, propiciando una expansión internacional más sostenible y rentable de cara al largo plazo.

Por no basar la conclusión únicamente en un análisis cualitativo, se recurre a un análisis más comprensivo y cuantitativo, desarrollando dos escenarios de costes sobre el análisis financiero del modelo de negocio inicial de la compañía. Uno primero que sigue una estrategia de concentración, y otro segundo una estrategia de deslocalización. Se realizan ajustes a los costes operativos y logísticos. Dentro de la estructura de costes del negocio, se tomarán como **costes operativos** los siguientes:

- Personal
- Software
- Administrativos
- Pasarela de pagos
- Marketing y publicidad

Por otra parte, los considerados **costes logísticos** serán

- Seguridad
- Aprovisionamiento
- Suministro

Para el escenario de **concentración**:

- Se reducirán los costes operativos en un 10%. Esto es posible gracias a las economías de escala conseguidas al mantener las operaciones en un único país (España), que

reduce costes administrativos, de personal y de desarrollo de software, y además se optimizan recursos evitando duplicaciones en distintos mercados.

- Al mismo tiempo aumentarán los costes logísticos un 15%. Esto encuentra su justificación en la necesidad de enviar el material deportivo a los distintos países desde el centro logístico único. Aumentan los tiempos de entrega, que implica un aumento en gastos de envío (*express*) o en seguros de transporte.

Tabla 22: Escenario de proyección de costes (2025-2030E) con estrategia de concentración

3.1. Escenario de Concentración

| | 2025 | 2026E | 2027E | 2028E | 2029E | 2030E |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Costes totales (concentración) | 345,480 | 347,861 | 467,351 | 627,429 | 850,208 | 1,054,628 |
| | € | € | € | € | € | € |
| Costes totales (modelo inicial) | 380,912 | 383,558 | 518,713 | 692,952 | 939,248 | 1,165,144 |
| | € | € | € | € | € | € |
| % var. (modelo inicial) | -9% | -9% | -10% | -9% | -9% | -9% |

| Costes operativos | 322,419 | 324,800 | 439,877 | 591,126 | 800,664 | 991,843 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | € | € | € | € | € | € |
| Personal (modelo inicial) | 126,000 | 128,646 | 140,000 | 142,800 | 177,480 | 191,760 |
| | € | € | € | € | € | € |
| -10% | 113,400 | 115,781 | 126,000 | 128,520 | 159,732 | 172,584 |
| | € | € | € | € | € | € |
| % var. (modelo inicial) | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% |
| Software (modelo inicial) | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 |
| | € | € | € | € | € | € |
| -10% | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 |
| | € | € | € | € | € | € |
| % var. (modelo inicial) | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% |
| Administrativo (modelo inicial) | 7,200 | 7,200 | 11,200 | 11,200 | 11,200 | 11,200 |
| | € | € | € | € | € | € |
| -10% | 6,480 | 6,480 | 10,080 | 10,080 | 10,080 | 10,080 |
| | € | € | € | € | € | € |
| % var. (modelo inicial) | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% |
| Pasarela de pagos (modelo inicial) | 52,338 | 52,338 | 65,422 | 91,591 | 130,844 | 170,097 |
| | € | € | € | € | € | € |
| -10% | 47,104 | 47,104 | 58,880 | 82,432 | 117,759 | 153,087 |
| | € | € | € | € | € | € |
| % var. (modelo inicial) | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% |

| | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Marketing y publicidad (modelo inicial) | 132,706 € | 132,706 € | 232,130 € | 371,216 € | 530,103 € | 688,990 € |
| -10% | 119,435 € | 119,435 € | 208,917 € | 334,095 € | 477,093 € | 620,091 € |
| % var. (modelo inicial) | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% | -10% |
| Costes logísticos | 23,061 € | 23,061 € | 27,475 € | 36,302 € | 49,544 € | 62,786 € |
| Seguridad (modelo inicial) | 8,640 € | 8,640 € | 10,800 € | 15,120 € | 21,600 € | 28,080 € |
| +15% | 9,936 € | 9,936 € | 12,420 € | 17,388 € | 24,840 € | 32,292 € |
| % var. (modelo inicial) | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Aprovisionamiento (modelo inicial) | 5,993 € | 5,993 € | 7,491 € | 10,487 € | 14,982 € | 19,476 € |
| +15% | 6,892 € | 6,892 € | 8,615 € | 12,060 € | 17,229 € | 22,398 € |
| % var. (modelo inicial) | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Suministro (modelo inicial) | 5,420 € | 5,420 € | 5,600 € | 5,960 € | 6,500 € | 7,040 € |
| +15% | 6,233 € | 6,233 € | 6,440 € | 6,854 € | 7,475 € | 8,096 € |
| % var. (modelo inicial) | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% |

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero inicial (apartado g. Análisis financiero)

Si se comparan con la estructura de costes del modelo de negocio inicial, es decir, sin considerar escenarios de internacionalización, se observa una reducción de los costes totales de entre 9% y 10%.

Para el escenario de **deslocalización**:

- Se aumentarán los costes operativos en un 20%. Al ampliar la estructura operativa a otros países, se requiere más personal y mejores programas informáticos para administrar las operaciones locales, los depósitos y el servicio al cliente. Al mismo tiempo, los gastos administrativos aumentan debido a la necesidad de adaptación normativa nacional particular.
- Por otro lado, se reducirán los costes logísticos un 20%. Los almacenes locales (propios o de socios) permiten reducir los gastos de envío entre países. También se

consiguen optimizar los tiempos y costes de entrega y minimizar problemas en las aduanas.

Tabla 23: Escenario de proyección de costes (2025-2030E) con estrategia de deslocalización

3.2. Escenario de Concentración

| | 2025 | 2026E | 2027E | 2028E | 2029E | 2030E |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Costes totales (concentración) | 445,934 € | 449,109 € | 605,615 € | 813,422 € | 1,102,018 € | 1,366,134 € |
| Costes totales (modelo inicial) | 380,912 € | 383,558 € | 518,713 € | 692,952 € | 939,248 € | 1,165,144 € |
| % var. (modelo inicial) | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% |
| Costes operativos | 429,892 € | 433,067 € | 586,503 € | 788,168 € | 1,067,553 € | 1,322,457 € |
| Personal (modelo inicial) | 126,000 € | 128,646 € | 140,000 € | 142,800 € | 177,480 € | 191,760 € |
| +20% | 151,200 € | 154,375 € | 168,000 € | 171,360 € | 212,976 € | 230,112 € |
| % var. (modelo inicial) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Software (modelo inicial) | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € | 40,000 € |
| +20% | 48,000 € | 48,000 € | 48,000 € | 48,000 € | 48,000 € | 48,000 € |
| % var. (modelo inicial) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Administrativo (modelo inicial) | 7,200 € | 7,200 € | 11,200 € | 11,200 € | 11,200 € | 11,200 € |
| +20% | 8,640 € | 8,640 € | 13,440 € | 13,440 € | 13,440 € | 13,440 € |
| % var. (modelo inicial) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Pasarela de pagos (modelo inicial) | 52,338 € | 52,338 € | 65,422 € | 91,591 € | 130,844 € | 170,097 € |
| +20% | 62,805 € | 62,805 € | 78,506 € | 109,909 € | 157,013 € | 204,116 € |
| % var. (modelo inicial) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Marketing y publicidad (modelo inicial) | 132,706 € | 132,706 € | 232,130 € | 371,216 € | 530,103 € | 688,990 € |
| +20% | 159,247 € | 159,247 € | 278,556 € | 445,460 € | 636,124 € | 826,788 € |
| % var. (modelo inicial) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Costes logísticos | 16,042 € | 16,042 € | 19,113 € | 25,254 € | 34,465 € | 43,677 € |
| Seguridad (modelo inicial) | 8,640 € | 8,640 € | 10,800 € | 15,120 € | 21,600 € | 28,080 € |
| -20% | 6,912 € | 6,912 € | 8,640 € | 12,096 € | 17,280 € | 22,464 € |
| % var. (modelo inicial) | -20% | -20% | -20% | -20% | -20% | -20% |

| | | | | | | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Aprovisionamiento (modelo inicial) | 5,993 € | 5,993 € | 7,491 € | 10,487 € | 14,982 € | 19,476 € |
| -20% | 4,794 € | 4,794 € | 5,993 € | 8,390 € | 11,985 € | 15,581 € |
| % var. (modelo inicial) | -20% | -20% | -20% | -20% | -20% | -20% |
| Suministro (modelo inicial) | 5,420 € | 5,420 € | 5,600 € | 5,960 € | 6,500 € | 7,040 € |
| -20% | 4,336 € | 4,336 € | 4,480 € | 4,768 € | 5,200 € | 5,632 € |
| % var. (modelo inicial) | -20% | -20% | -20% | -20% | -20% | -20% |

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero inicial (apartado g. Análisis financiero)

Si se comparan con la estructura de costes del modelo de negocio inicial, es decir, sin considerar escenarios de internacionalización, se observa un incremento de los costes totales del 17%.

Tras analizar las dos opciones, se llega a la conclusión de que tanto desde el aspecto financiero (centralización aporta reducción de costes mientras que deslocalización aporta incremento de gastos) como desde el aspecto estratégico (centralización permite mantener el control de la calidad del negocio gracias a su potencial de escalabilidad digital mientras que la descentralización aporta un riesgo de inconsistencia en el servicio y su marca), **la centralización sería el modelo más adecuado de expansión internacional para el caso de FitOut, acorde a su modelo de negocio y propuesta de valor.**

E. Estrategia de internacionalización en el marco integración-respuesta

Una vez determinado el modelo de internacionalización, falta el último paso del proceso: determinar la estrategia de internacionalización que podría seguir FitOut. Para ello, el Manual de Internacionalización del ICEX propone utilizar el marco integración respuesta desarrollado por los autores Barlett y Ghosal en 1989. Este busca un equilibrio entre la presión por la integración global y la necesidad de adaptación local.

En este contexto, FitOut está en una industria donde la normalización de su modelo de negocio digital puede resultar beneficiosa, facilitando economías de escala y una expansión eficaz a nuevos mercados. No obstante, también se topa con obstáculos vinculados a las regulaciones locales, variaciones culturales respecto a la actividad deportiva y preferencias de consumo.

Siguiendo este marco, FitOut podría aprovechar una **estrategia transnacional**, fusionando una estructura central con algunas modificaciones locales. Esta táctica facilitaría la uniformidad de su servicio digital y su modelo de negocio, mientras modifica elementos particulares como la regulación de alquiler de material, los costes locales y las estrategias de marketing de cada mercado.

Figura 5: Estrategias de internacionalización según marco integración-respuesta y posicionamiento de FitOut



X Fuente: elaboración propia a partir de Hill y Jones (2009, p. 236) y Dess et al. (2011, p. 244).

Fuente: Elaboración propia a partir de ilustración del Manual de Internacionalización de 2023, ICEX

Por último, se debe elegir el modo de entrada en el mercado internacional según el modelo y la estrategia de expansión determinadas tras el análisis. “Esta vendrá condicionada por la

intensidad de la penetración que se desee lograr en los países de destino, que a su vez dependerá del control, el compromiso y el nivel de riesgo que la dirección esté dispuesta a asumir”⁶. A grandes rasgos, se suelen distinguir tres modos de entrada: exportación directa o indirecta, sistemas contractuales e inversión extranjera directa. A continuación se expresan líneas generales de lo que implica cada uno:

- Exportación (directa o indirecta): forma tradicional y generalmente utilizada por empresas de menor tamaño o en primeras experiencias de internacionalización. Ayuda a ahorrar costes al no tener centros de producción en el destino final y exprime las economías de coste y de localización.
- Sistemas contractuales: se transfieren los derechos de explotación del negocio a empresas locales del país destino, a cambio de una contraprestación económica. Aprovecha el *know-how* de empresas locales a la vez que la tecnología de las que se internacionalizan.
- Inversión extranjera directa: implica aportar capital directamente en el país destino. Supone un mayor compromiso y con ello un mayor riesgo, aunque permite crear mayor valor añadido y rentabilidad en el largo plazo. Es más frecuentes en empresas de mayor tamaño y con numerosa experiencia de expansión internacional.

F. Conclusión

Comprendiendo cada forma de internacionalizarse y teniendo en cuenta las características de FitOut, su situación dentro de las distintas etapas de crecimiento de un negocio y su visión se puede concluir que el **sistema contractual** es el más adecuado, más concretamente, las **alianzas estratégicas**. Este método permite llevar a cabo una expansión gradual, que reduce riesgos y potencia oportunidades de expansión. El modelo de negocio de FitOut, enfocado en la digitalización y la accesibilidad, permite cooperar con entidades locales sin necesidad de inversiones significativas en infraestructuras físicas, lo que lo hace una alternativa eficiente y escalable.

⁶ ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Manual de internacionalización* (3ª ed.). ICEX.

Como se ha determinado a lo largo de este trabajo, el sector del fitness es extremadamente fragmentado, con variaciones importantes en la demanda según el mercado. Aunque en ciertos países predominan los sistemas convencionales de suscripción a gimnasios, en otros aumenta el interés por opciones más flexibles y asequibles. Este escenario demanda una estrategia que fusione eficacia operacional con habilidad de adaptarse, garantizando una propuesta consistente a escala global que no se olvide de la importancia local. Las colaboraciones con distribuidores, gimnasios y entrenadores personales posibilitan que FitOut adapte su servicio a las demandas particulares de cada zona, acelerando así su adopción y consolidación.

Este modelo, a nivel operativo, permite la optimización de costes, reduciendo las inversiones iniciales demasiado altas que conllevarían otros modelos como la inversión extranjera directa. En vez de crear infraestructuras propias desde el principio, FitOut puede contar con el respaldo de socios estratégicos que ya están en el sector y tienen tanto el conocimiento como la red de clientes que facilita la entrada en nuevos mercados. Además, estas alianzas producen sinergias que pueden resultar en una mejor visibilidad de la marca y una adaptación más rápida a entornos locales de fitness y bienestar.

Desde un punto de vista de expansión a largo plazo, las alianzas estratégicas proporcionan la adaptabilidad necesaria para adaptar la expansión a cambios en la demanda. En mercados donde se consiga un elevado número de usuarios y se detecte un potencial de escalabilidad sostenible, FitOut podrá apreciar la transición hacia modelos de integración más profunda, como las subsidiarias propias o los centros logísticos regionales que mejoren la distribución del material deportivo a las taquillas. Este método gradual no solo reduce los riesgos, sino que también permite establecer una base firme antes de escalar a inversiones de mayor magnitud.

En conclusión, la selección de alianzas estratégicas como estrategia de expansión inicial se debe a la importancia de encontrar el equilibrio entre eficacia y capacidad de adaptación en un mercado cambiante y competitivo. Este modelo permite que FitOut se expanda de forma organizada, aprovechando la experiencia y el alcance de socios locales, al mismo tiempo que

fortalece su posición como una solución revolucionaria en el ámbito del fitness. No obstante, su éxito se basará en la elección y administración adecuada de estas alianzas, garantizando que cada pacto favorezca el desarrollo sostenible de la compañía, fortaleciendo su propuesta de valor en los mercados globales a los que acceda.

Bibliografía:

AFYDAD. (n.d.). *Número de marcas de deporte en España*. <https://www.afydad.com/quienes-somos/>

- Anchessports. (n.d.). *Material deportivo*. <https://www.anchessports.com/es/>
- Arellano, O. (2018). *Proceso de internacionalización de startups*. (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas ICADE). Repositorio. <http://hdl.handle.net/11531/26437>
- Banco Central Europeo (BCE). (n.d.). *Estimaciones de inflación*. <https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/index.es.html>
- Bankinter. (2025). *Previsiones del IPC en España para 2025 y 2026*. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>
- CEEI Valencia. (2023). *Definición de estrategia empresarial*. <https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=29816>
- Comunicae. (n.d.). *Los españoles dedican más horas al deporte*. <https://comunicae.es/notas-de-prensa/los-espanoles-dedican-mas-horas-al-deporte>
- DBK. (2024). *Niveles del sector fitness 2024*. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/gimnasios-2024>
- El Economista. (2023). *El coste de hacer deporte en España y las diferencias entre provincias según la OCU*. <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/12270856/05/23/el-coste-de-hacer-deporte-en-espana-y-las-diferencias-entre-provincias-segun-la-ocu.html>
- Europages. (n.d.). *Fabricación de material deportivo en Europa*. <https://www.europages.es/empresas/fabricaci%C3%B3n%20de%20material%20deportivo.html>
- Fuchs, M., & Hovemann, G. (2022). *Consumer preferences for circular outdoor sporting goods: An adaptive choice-based conjoint analysis among residents of European outdoor markets*. Leipzig University. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100556>

Herrero-Tejedor, S. (2024). *Plan de negocio de La Dejadita* (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas ICADE). Repositorio. <http://hdl.handle.net/11531/79401>

Hollensen, S. (2014). *Global marketing: A decision-oriented approach* (6ª ed.). FT Pearson Education Limited.

ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Manual de internacionalización* (3ª ed.). ICEX España Exportación e Inversiones. [ISBN: 978-84-09-53262-9]

IENutrición. (15 marzo 2022). *Entrenamiento funcional: Tipos y beneficios*. <https://ienutricion.com/entrenamiento-funcional-tipos-beneficos/>

Instituto ISAF. (12 enero 2024). *Tipos de gimnasios: Low cost, premium, boutique, CF Box y más*. <https://blog.institutoisaf.es/tipos-de-gimnasios-low-cost-premium-boutique-cf-box-y-mas#:~:text=El%20precio%20de%20los%20gimnasios%20Boutique%20en%20Espa%C3%B1a%20var%C3%ADa%20seg%C3%BAn,media%20de%20unos%2050%20euros>

Kaixer. (n.d.). *Material deportivo*. <https://kaixer.es/material-deportivo/>

Kamari Sport. (n.d.). *Distribución de material deportivo*. <https://kamarisport.es/>

Kohli, S., Coggins, B., Thiel, A., Becker, S., Duran, V., Zipser, D., de Branche, A., Agarwal, R., & Ostromecka-Krawczyk, O. (2024). *Sporting goods 2024: Time to move*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/sporting%20goods%20industry%20trends/2024/time-to-move-sporting-goods-full-report-2024.pdf>

L'Orange Bleue. (4 marzo 2025). *¿Cuánto cuesta montar un gimnasio en España? Guía completa para emprendedores del fitness.* <https://www.lorangebleue.es/Blog/cuanto-cuesta-montar-un-gimnasio-guia-completa-para-emprendedores-del-fitness-en-espana-%F0%9F%92%AA/>

Madrid.es. (n.d.). *Tasa por ocupación de espacio público en Madrid.* <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Medio-ambiente/Tasa-utilizacion-privativa-y-aprovechamiento-especial-del-dominio-publico-local-Reserva-de-espacio-aparcamiento-u-ocupacion>

Martín de Vidales Arias, J. (2024). *Desarrollo del modelo de negocio La Dejadita: Viabilidad técnica y económica.* Universidad Pontificia de Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/79237>

Mayoristas.net. (n.d.). *Distribuidores y mayoristas de artículos deportivos.* <https://www.mayoristas.net/categoria/deportes/>

MonetizeMore. (2 agosto 2024). *Cuánto dinero generan las aplicaciones con publicidad in-app: Precios promedio de CPM.* <https://www.monetizemore.com/es/blog/cuanto-dinero-aplicaciones-ads/>

Mundo Deportivo. (2023). *Informe Fitness Palco 23.* <https://www.mundodeportivo.com/palco23/files/publicaciones/free/2023/ff-fitness-2023/#page=96>

Mundo Deportivo. (2024). *El fitness: El mayor deseo de los fondos.* <https://www.mundodeportivo.com/palco23/entorno/2024-el-fitness-el-mayor-deseo-de-los-fondos>

Munideporte. (2024). *Informe divulgativo: Tendencias del fitness en España 2024.* <https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/00FFAC65.pdf>

OBS Business School. (6 marzo 2024). *La industria del deporte y el fitness*. <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-industria-del-deporte-y-el-fitness>

Salazar Morales, C. P., & Malca Suárez, M. F. (2014). *Plan de negocios: Implementación de un complejo deportivo de alquiler de cancha sintética*. Repositorio Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/1369>

Salesforce. (24 noviembre 2023). *Definición de propuesta de valor*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/propuesta-de-valor/>

SEM Rush. (25 junio 2024). *Cuántos anuncios vemos en una hora: Estadísticas de publicidad digital*. <https://es.semrush.com/blog/publicidad-estadistica/>

Somos Deportistas. (n.d.). *Blog de información y tendencias deportivas*. <https://somosdeportistas.com/>

Statista. (n.d.). *Ingresos totales del mercado deportivo norteamericano*. <https://es.statista.com/estadisticas/634403/ingresos-totales-del-mercado-deportivo-norteamericano/>

Vantage Market Research. (2023). *Mercado de equipos de fitness: Crecimiento y tendencias 2023-2030*. <https://www.vantagemarketresearch.com/es/industry-report/fitness-equipment-market-2305#:~:text=El%20mundial%20Mercado%20de%20equipos,5.1%25%20entre%202023%20y%202030>

Zendesk. (5 agosto 2022). *Mercado objetivo: Definición y análisis*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/mercado-objetivo/>

Anexos:

Índice de tablas:

Tabla 1: Criterios de segmentación y ejemplos según segmentos

Tabla 2: Atractivo del mercado objetivo de FitOut. Ponderación del atractivo de los factores del análisis (mercado objetivo, entorno genérico e interno)

Tabla 3: Comparativa competidores en el sector de gimnasios en España según nº centros y suscriptores anuales

Tabla 4: Desglose de horas anuales de uso de las taquillas

Tabla 5: Rango de precios base según zona y horario de uso

Tabla 6: Escenario de estimación del precio medio para un usuario promedio

Tablas 7 y 8: Porcentaje de uso anual ajustado según frecuencia de tarifas

Tabla 9: Ingresos anuales (2025) por tarifas de 48 taquillas

Tablas 10 y 11: Ingresos anuales (2025) por suscripciones

Tabla 12: Ingresos anuales (2025) por comisiones a colaboradores

Tabla 13: Proyección de ingresos totales 2025-2030E

Tabla 14: Desglose de costes de personal (2025-2030E)

Tabla 15: Proyección de costes fijos (2025-2030E)

Tabla 16: Proyección de costes variables (2025-2030E)

Tabla 17: Proyección de costes totales (2025-2030E)

Tabla 18: Desglose del coste del material deportivo para alquilar por taquilla

Tabla 19: Clasificación de las motivaciones para la internacionalización

Tabla 20: Clasificación de las barreras a la exportación

Tabla 21: Ventajas e inconvenientes de la estrategia de concentración vs deslocalización

Tabla 22: Escenario de proyección de costes (2025-2030E) con estrategia de concentración

Tabla 23: Escenario de proyección de costes (2025-2030E) con estrategia de deslocalización

Índice de figuras

Figura 1: Evolución de los abonados a gimnasios (millones de abonados) entre 2017 y 2021 en Europa

Figura 2: Evolución número (millones) de usuarios fitness en Alemania, Reino Unido y España (2021-2023)

Figura 3: Value Proposition Canvas

Figura 4: Business Model Canvas

Figura 5: Estrategias de internacionalización según marco integración-respuesta y posicionamiento de FitOut

Glosario de términos técnicos

ISAF: Instituto de Ciencias de la Salud y la Actividad Física

LED: *light emitting diode*

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ESG: *Environmental, Social and Governance*

KPIs: *Key performance indicators*

CPM: *Cost per mille*

RPM: *Revenue per thousand impressions*

TACC: tasa anual de crecimiento compuesto

CAGR: *compound annual growth rate*

IPC: índice de precios al consumo

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

CapEx: *capital expenses*

OpEx: *operating expenses*

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

Por la presente, yo, CASILDA BERNAL MOSCOSO DEL PRADO, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E-6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " FITOUT: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO DE ALQUILER DE MATERIAL DEPORTIVO", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
10. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente

de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 de marzo de 2025

Firma: CASILDA BERNAL MOSCOSO DEL PRADO