

Treball de Fi de Grau

Títol

Desarrollo y comunicación de una app de deporte y nutrición, con personalización de los servicios mediante el uso de inteligencia artificial

Autoria

Mariana Delgado Navarro

Professorat tutor

Anna Valli Casado

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Pùbliques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	X

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 3 al 7 de juny de 2024	X
26 de juliol de 2024	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Desenvolupament y comunicació d'una app d'esport y nutrició, amb personalització dels serveis mitjançant l'ús d'intel·ligència artificial			
Castellà:	Desarrollo y comunicación de una app de deporte y nutrición, con personalización de los servicios mediante el uso de inteligencia artificial			
Anglès:	Development and communication of a sports and nutrition app, with personalization of services through the use of artificial intelligence			
Autoria:		Mariana Delgado Navarro		
Professorat tutor:		Anna Valli Casado		
Curs:	2023/24	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Pùbliques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

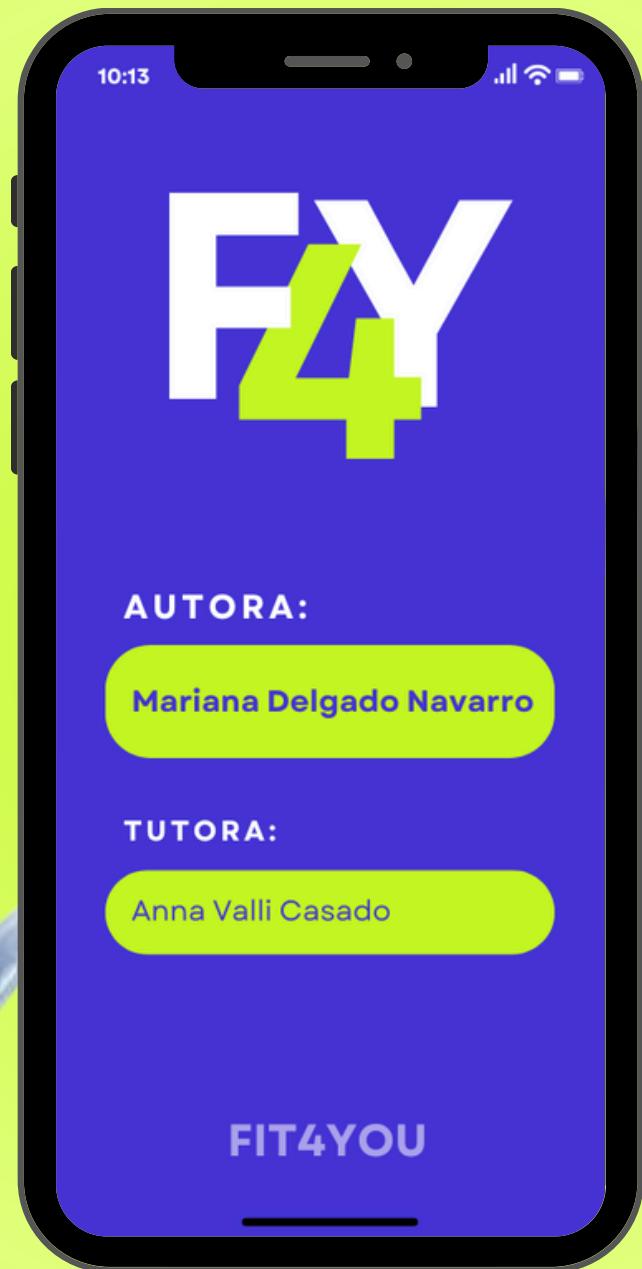
Paraules clau (mínim 3)

Català:	<i>Startup, app, nutrició, esport, intel·ligència artificial, automatització, màrqueting, comunicació</i>
Castellà:	<i>Startup, app, nutrición, deporte, inteligencia artificial, automatización, marketing, comunicación</i>
Anglès:	<i>Startup, app, nutrition, sport, artificial intelligence, automation, marketing, communication</i>

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	En aquest treball de fi de grau s'ha desenvolupat una <i>startup</i> , centrada en una aplicació que ofereix serveis personalitzats de nutrició i esport, mitjançant tecnologia d'avantguarda i persones qualificades. S'ha desenvolupat un pla integral que inclou la proposta de màrqueting, el disseny del producte i un pla de comunicació per donar a conèixer la <i>startup</i> i, per tant, l'aplicació.
Castellà:	En este proyecto de fin de grado se ha desarrollado una <i>startup</i> , centrada en una aplicación que ofrece servicios personalizados de nutrición y deporte, a través de tecnología de vanguardia y personas cualificado. Se ha desarrollado un plan integral, que incluye la propuesta de marketing, el diseño del producto y un plan de comunicación para dar a conocer la <i>startup</i> y, por ende, la aplicación.
Anglès:	In this end-of-degree project, a startup has been developed, focused on an application that offers personalized nutrition and sports services, through cutting-edge technology and qualified people. A comprehensive plan has been developed, which includes the marketing proposal, the product design and a communication plan to publicize the startup and, therefore, the application.

Desarrollo y comunicación de una app de deporte y nutrición, con personalización de los servicios mediante el uso de inteligencia artificial



TRABAJO FIN DE GRADO

COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

PROMOCIÓN: 2020 - 2024

*“Si tú no trabajas por tus sueños,
alguien te contratará para que trabajes
por los suyos”.*

Steve Jobs

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, por todo el apoyo que me han dado durante toda mi vida, especialmente en la recta final de mi carrera universitaria.

A mis padres, a mi hermano y a mis abuelos, los pilares fundamentales de mi vida y mi apoyo incondicional. Siempre me ayudan a sacar lo mejor de mí, a ver el lado positivo de las cosas, y que no hay que preocuparse por las cosas que aún están por venir.

En tercer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento absoluto a Anna Valli, por guiarme y darme los mejores consejos, siempre que lo he necesitado, para poder sacar este proyecto adelante.

También quiero dar las gracias a todas las personas que me han ayudado con este trabajo, aportando su granito de arena para que este proyecto pudiese salir a la luz. Sin su colaboración, todo habría sido más complicado.

Finalmente, quiero agradecer a mis amigas. Aquellas que siempre están, tanto en las buenas como en las peores, las que se acuerdan de ti y se alegran por tus logros.

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación del tema seleccionado	1
1.2. Motivaciones personales y justificación	2
1.3. Objetivos del proyecto	3
2. METODOLOGÍA	4
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1. El emprendimiento en la era digital actual	5
3.2. Las Startups	6
3.2.1. Factores clave para el éxito de las startups	10
3.3. La Inteligencia Artificial	13
3.3.1. Contextualización y conceptualización	13
3.3.2. El e-commerce y la IA	16
3.4. Human-In-The-Loop	20
4. ANÁLISIS PESTEL	22
4.1. Contexto político	22
4.2. Contexto económico	26
4.3. Contexto social	32
4.4. Contexto tecnológico	45
4.5. Contexto medioambiental	47
4.6. Contexto legal	49
4.7. PESTEL map	52
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	56
5.1. Startups	58
5.2. Plataformas digitales	60
5.3. Gimnasios tradicionales	61
5.4. 4P's de Competencia	63
5.4.1. Política de servicio	63
5.4.2. Política de precio	71
5.4.3. Política de comunicación	82
5.4.4. Política de distribución	107
5.5. Mapa de posicionamiento	110
5.6. Conclusión del análisis	111
6. STAKEHOLDERS	113
6.1. Stakeholders internos	113
6.2. Stakeholders externos	114
7. TARGET	119
7.1. TAM, SAM y SOM	120

8. ANÁLISIS DAFO	123
8.1. Debilidades	124
8.2. Fortalezas	124
8.3. Amenazas	126
8.4. Oportunidades	127
9. ANÁLISIS CAME	128
9.1. Corregir	128
9.2. Mantener	129
9.3. Afrontar	130
9.4. Explotar	131
10. EL PRODUCTO	133
10.1. Investigación exploratoria	133
10.1.1. Conclusiones de las entrevistas a usuarios del target	133
10.2. Definición del producto	137
10.2.1. Fase 1: bienvenida e inscripción a la app	138
10.2.2. Fase 2: test inicial de la app	141
10.2.3. Fase 3: feedback, elección y pago del plan en la app	147
10.2.4. Fase 4: estructura y funcionalidades dentro de la app	150
10.2.5. Fase 5: estructura y funcionalidades fuera de la app	165
10.3. Diagrama de interacción	167
11. LA MARCA	179
11.1. Misión	179
11.2. Visión	179
11.3. Valores	180
11.4. Objetivos estratégicos	182
11.5. Propuesta de valor	184
11.6. Identidad visual de marca	187
11.6.1. Naming	187
11.6.2. Logotipo	189
11.6.3. Colores corporativos	190
11.6.4. Tipografía	192
12. PROPUESTA DE MARKETING	193
12.1. Objetivos de marketing	193
12.2. Marketing mix	195
12.2.1. Producto	196
12.2.2. Precio	198
12.2.3. Promoción	200

12.2.4. Distribución	200
12.3. Posicionamiento	201
12.4. Modelo de negocio	202
12.5. Punto de partida	203
13. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	205
13.1. Objetivos de comunicación	205
13.2. Estrategias	206
13.3. Concepto	209
13.4. Acciones	210
13.4.1. Acción 1: marketing de guerrilla	213
13.4.2. Acción 2: social media strategy y plan de contenidos	216
13.4.3. Acción 3: referral program	220
13.4.4. Acción 4: página web corporativa	221
13.4.5. Acción 5: notas de prensa	224
13.4.6. Acción 6: evento 4FYN	226
13.4.7. Acción 7: sorteo en redes sociales	228
13.4.8. Acción 8: posicionamiento SEO en Google	231
13.4.9. Acción 9: posicionamiento ASO en App Store y Play Store	232
13.4.10. Acción 10: publicidad en redes sociales	233
13.5. Calendario	237
13.6. Presupuesto	238
13.7. KPI's	239
14. CONCLUSIONES	245
15. LÍNEAS FUTURAS	247
16. REFERENCIAS	249
16.1. Bibliografía	249
16.2. Figuras	266
16.3. Gráficos	268
16.4. Tablas	269
16.5. Imágenes	270
17. ANEXOS	271
17.1. Entrevista realizada a usuarios potenciales	271
17.1.1. Sección 1: exploración personal	272
17.1.2. Sección 2: experiencia de entrenamiento y nutrición	274
17.1.3. Sección 3: expectativas y objetivos personales con relación a la startup	276
17.1.4. Sección 4: contenido de la startup	277

17.1.5. Sección 5: funciones de la startup	278
17.1.6. Sección 6: valoración final	280
17.2. Análisis SEO: palabras clave principales de la competencia	281
17.2.1. Startups	281
17.2.2. Plataformas digitales	283
17.2.3. Gimnasios tradicionales	285
17.3. Análisis SEO: palabras clave más buscadas por los usuarios	286
17.4. Análisis ASO: palabras clave de la competencia en App Store y Play Store	294
17.4.1. Keywords App Store	295
17.4.2. Keywords Play Store	298

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del tema seleccionado

La era en la que actualmente vivimos no se puede explicar ni entender sin la información y la tecnología, dos términos inextricables de nuestra sociedad y de nuestro día a día. Y, en este momento de auge tecnológico se encuentra la Inteligencia Artificial (IA), la cual se ha erigido como una fuerza motriz que, mediante la automatización y el procesamiento de datos a gran escala, redefine la forma en que interactuamos con el mundo que nos rodea. Desde la forma en que trabajamos y nos comunicamos hasta cómo nos entretenemos y nos cuidamos. No se trata de una tecnología efímera, sino que ha llegado para quedarse y cambiar las rutinas de nuestro día a día y las dinámicas de todos los sectores de la sociedad. La presencia omnipresente de la IA en el día a día de las personas se manifiesta en multitud de formatos: desde asistentes virtuales que simplifican nuestras tareas diarias, robots con apariencia a la figura del periodista, hasta sistemas de recomendación que anticipan nuestros gustos y nos recomiendan productos y servicios.

Paralelamente, al mismo tiempo que la inteligencia artificial ha irrumpido en nuestro sistema social, el deporte está empezando a experimentar una metamorfosis significativa, convirtiéndose en un estilo de vida arraigado en la sociedad contemporánea. De hecho, se ha consolidado como un pilar fundamental en la cultura, adoptado por un número creciente de personas que lo consideran, más que una actividad física, una expresión de identidad, salud y bienestar.

Este cambio de perspectiva respecto al deporte como un estilo de vida, se refleja claramente en las redes sociales, donde los individuos de la comunidad digital se han convertido en *prosumers*¹, recreando escenarios dinámicos para compartir rutinas de entrenamiento y experiencias relacionadas con el mundo del *fitness* o, simplemente consumiendo este tipo de contenidos digitales.

¹ Prosumer: Es una combinación de las palabras “productor” y “consumidor”. Un prosumidor es un individuo que no solo consume productos o servicios, sino que también participa activamente en su creación, promoción y mejora

Teniendo todo esto en cuenta, este trabajo de final de grado pretende crear una *startup*, cuya finalidad es desarrollar una aplicación móvil, donde converjan la inteligencia artificial y el conocimiento humano, con el mundo del *fitness* y la nutrición. Esta plataforma ofrecerá, desde la personalización de entrenamientos y dietas, hasta planes de organización y contenido formativo para mejorar el conocimiento del usuario sobre el deporte y la nutrición. Con lo cual, hablamos de una nueva narrativa dentro del mundo del *fitness*, poco conocida y usada hasta el momento, que pretende mejorar y satisfacer las necesidades de muchos usuarios, a través de la Inteligencia Artificial, la automatización y la experiencia y supervisión de los profesionales deportivos y nutricionales de la aplicación.

1.2. Motivaciones personales y justificación

El motivo principal de la elección de este trabajo radica en que soy una persona que me gusta mucho el deporte y cuidarme la alimentación. No obstante, también trabajo y estudio, con lo cual, me falta tiempo para desplazarme a un gimnasio. Ante esta situación, me planteé, hace dos años, la opción de inscribirme en una plataforma virtual de entrenamiento. Estoy muy satisfecha con los servicios de entrenamiento que ofrece, así como con la cuota que pago, pero la nutrición no está tan cubierta, en cuanto a cantidad y variedad de servicios. Esta situación es habitual en algunas plataformas, mientras que otras sí ofrecen servicios de nutrición y de entrenamiento personalizados, pero a un coste bastante alto, sobre todo para un estudiante. Además, son aplicaciones o plataformas que están a cargo de personas humanas, con lo cual, el *feedback* y la atención no es tan inmediato como se espera y, en ocasiones, no compensa el pago con el servicio recibido.

Por todo esto, he decidido crear una *startup*, cuya idea disruptiva e innovadora se basa en la creación de una aplicación móvil que ofrece servicios de deporte y nutrición, totalmente personalizados para cada usuario. Se trata, por tanto, de una app que pretende solucionar una idea no cubierta hasta el momento en la sociedad, que consiste en la personalización de estos servicios de nutrición y deporte, pero de manera asequible e

innovadora. Es decir, a través del uso de la inteligencia artificial y la automatización, pero sin dejar de lado el conocimiento y la experiencia de los profesionales del sector.

1.3. Objetivos del proyecto

El principal objetivo de este Trabajo de Final de Grado es ofrecer un servicio que satisfaga una necesidad que hasta ahora no está cubierta. Para ello, se va a crear la marca de la *startup*, y se va a desarrollar una aplicación que, a través de la inteligencia artificial, la automatización de los servicios y el conocimiento humano, brinde servicios de entrenamiento y nutrición personalizados.

Por tanto, los objetivos más específicos son:

- Analizar el entorno del *fitness* y de la nutrición, así como el impacto y la viabilidad de la inteligencia artificial en este sector.
- Identificar cuáles son las necesidades que las personas buscan con mayor frecuencia a la hora de contratar servicios de nutrición y deporte.
- Concretar una solución a las necesidades no cubiertas, hasta el momento, para la sociedad.
- Desarrollar una aplicación viable y que cumpla con las expectativas de los *stakeholders* y con los estándares del mercado.
- Difundir el producto final a través de medios digitales.

2. METODOLOGÍA

La metodología de este Trabajo de Fin de Grado se va a basar, en primer lugar, en un análisis bibliográfico, sobre el que se van a asentar las bases teóricas de este proyecto. Este análisis de fuentes secundarias, se va a llevar a cabo mediante la consulta de una amplia variedad de artículos especializados en *startups*, inteligencia artificial, emprendimiento, *e-commerce*, *fitness* y nutrición. También se va a realizar un análisis de mercado para conocer en profundidad los aspectos políticos, económicos, sociales-culturales, tecnológicos, medioambientales y legales, y se va a analizar la competencia.

La otra parte de la metodología se centra en el desarrollo del propio proyecto, que parte del establecimiento de los *stakeholders* y de la definición del *target*. A partir de aquí, se va a realizar una investigación exploratoria, que consiste en la realización de tres entrevistas en profundidad a tres usuarios potenciales del *target*. Se trata de una técnica de investigación cualitativa que nos va a permitir obtener los *insights* que nos van a guiar a la hora de crear la aplicación. Posteriormente, se va a realizar un diagnóstico, mediante un análisis DAFO, evaluando, tanto las fortalezas y debilidades internas de la *startup*, como las oportunidades y amenazas del entorno externo. A partir de aquí, se va a llevar a cabo un análisis CAME que va a ayudar a determinar las estrategias a seguir, tomando como referencia los ítems identificados en el DAFO.

Una vez realizado ambos análisis, DAFO y CAME, se va a crear la estrategia de marca, empezando por la definición del producto, la cual se va a basar en los *insights* que se han obtenido de las entrevistas en profundidad, y, continuando con la definición de la marca. A continuación, se va a elaborar el plan de marketing, que está centrado en el producto de nueva creación de la *startup*, la aplicación, seguidamente del plan de comunicación, para promocionar la empresa y su producto.

En definitiva, este proyecto se va a llevar a cabo mediante la combinación de técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas.

3. MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se van a detallar y explicar todos aquellos conceptos y aspectos que están estrechamente relacionados con el emprendimiento en la era digital actual, con las startups y con la inteligencia artificial.

3.1. El emprendimiento en la era digital actual

El emprendimiento tiene un papel fundamental en la actualidad. Nos encontramos en la Cuarta Revolución Industrial, también conocida como industria 4.0, la cual está cambiando la forma en la que operan los negocios. Esta era se caracteriza, sobre todo, por la combinación de técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se están integrando en las organizaciones, y está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el internet de las cosas (IoT), entre otros. Como consecuencia, las empresas se ven obligadas a competir si quieren sobrevivir y no correr el riesgo de perder cuota de mercado. En este sentido, deben identificar las tecnologías que mejor se adecuan a su negocio, y que mejor satisfacen las necesidades de sus clientes (Deloitte, s.f.).

En paralelo, la competitividad persiste y no depende únicamente de la optimización de los recursos propios, la capacidad de innovación se vuelve un intangible con un valor exponencial en las organizaciones. En este contexto, la inteligencia artificial cobra un papel importante dentro de las empresas, pues pueden mejorar su crecimiento, su eficiencia y hacer que sean mucho más innovadoras que la competencia. Las herramientas de IA ayudan a las empresas a procesar grandes cantidades de datos, en tiempo récord, para poder tomar decisiones inteligentes y acertadas. Además, la IA supone una ventaja en el emprendimiento, pues permite obtener todos los datos necesarios de los clientes, entre los cuales están las necesidades, gustos y preferencias.

Y, a base de ello, personalizar la experiencia del usuario al comprender sus preferencias y sugerir productos y servicios a medida. Con lo cual, el uso de la inteligencia artificial en el emprendimiento permite a las empresas tomar decisiones basadas en datos que impulsan el éxito y la competitividad (Ortega, s.f.).

3.2. *Las Startups*

Las *startups* están teniendo un papel decisivo en la era digital actual y en el actual ecosistema empresarial, sobre todo en los países con una tecnología más desarrollada. Es una realidad que el número de estas empresas crece a nivel exponencial, igual que su presencia alrededor de todo el mundo. El negocio de las empresas emergentes no destaca únicamente por ser una novedosa estructura empresarial y una forma de entender el emprendimiento, también es el vehículo a través del cual se está estructurando la Revolución Industrial 4.0. Es decir, la incidencia de las *startups* en nuestra sociedad va más allá de una propuesta innovadora en el mundo empresarial, estas empresas emergentes nos dirigen hacia un mundo más moderno, emprendedor y tecnológico, lo que nos hace pensar que es necesario replantearse cambios en los modelos tradicionales de hacer las cosas si queremos tener éxito. Google, Facebook, Airbnb, WhatsApp o Uber, entre otras, son algunos ejemplos de negocios que se iniciaron bajo un modelo empresarial innovador y han conseguido alcanzar el éxito (Escartín et al., 2020, p.14).

Eric Ries (2012) es considerado, para muchos, el padre de la metodología *Lean Startup*, pues en su libro *El método Lean Startup* expone cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Una de las enseñanzas que da, acerca de este modelo de empresa emergente, es que, el éxito de estas no es consecuencia de buenos genes o de estar en el lugar correcto en el momento adecuado. El éxito de una *startup*, según Ries (2012), se puede diseñar siguiendo el proceso correcto y eso significa que se puede aprender y enseñar. La base de su método radica en crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos. Sin embargo, lo que sucede muchas veces, es que los emprendedores piensan en la idea,

consiguen financiación y, solo después de desarrollarlo y lanzarlo al mercado, obtienen un feedback por parte de los consumidores. Es decir, no hacen una previa investigación de mercado para ver qué es lo que realmente necesita y quiere el *target*, y, basándose en esto, crear el producto/servicio que más se adecue a ellos. Por tanto, y para que una *startup* no fracase, lo que propone la metodología *Lean Startup* es lanzar los negocios siguiendo un circuito: el emprendedor, una vez establecidas sus hipótesis y suposiciones, las va validando con un experimento, el PMV o MVP. El Producto Mínimo Viable (PMV) o *Minimum Viable Product* (MVP), permite saber, con muy poca inversión, si la idea que se está desarrollando tiene aceptación en el mercado. Si esta idea responde a una necesidad de los clientes, se incrementarán las funcionalidades, en cambio, si no encaja en el mercado, se deberá cambiar el enfoque del negocio, lo que se denomina “pivotar”.

Se habla, por tanto, de una metodología orientada a la puesta en marcha de ideas innovadoras, donde no se crea una empresa, sino una *startup* entendida como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extremas” (Ries, 2012, p.14). El objetivo principal de estas empresas emergentes, señala el autor, es “averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible” (Ries, 2012, p.24). Llegado a este punto, la pregunta no sería “¿puedo crear este producto/negocio?”, sino “¿debería hacerlo?”. Por poder, se pueden hacer muchas cosas, pero la cuestión radica en si lo que quiero hacer tiene cabida en el mercado, y, por tanto, si merece la pena gastar esfuerzos en ello (Fernández, JC., Llamas, FJ, 2018).

Una vez contextualizado el concepto, se considera una *startup*, o empresa emergente, aquel negocio emprendedor que busca crecer rápidamente en el mercado, a partir de una base tecnológica e ideas de negocios innovadoras (Torres, 2022). En contraposición de las empresas tradicionales, las cuales cuentan con un modelo de negocio que se basa en replicar ideas ya existentes en el mercado, las *startups* llevan a cabo largos procesos de investigación, que conllevan una gran inversión, con la finalidad de obtener un producto final único, diferenciado y no cubierto hasta el momento en la sociedad. Sin embargo, no todas las empresas de nueva creación son *startups*, ni todas las *startup* son de nueva

creación. Hay muchas definiciones en torno al concepto, y son muchos los autores que, basándose en su experiencia, recorrido y prueba y error, definen el modelo empresarial *startup*. La definición más clásica del concepto es de Steve Blank, emprendedor y profesor de Silicon Valley: “una *startup* es una organización empresarial de carácter temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable”. Por otra parte, Neil Blumenthal, cofundador y codirector ejecutivo de Warby Parker, afirma que “Una *startup* es una empresa que trabaja para solucionar un problema cuya solución no es obvia y cuyo éxito no está garantizado”. Para Paul Graham, cofundador de Viaweb y de Y Combinator, “las *startups* son estructuras empresariales orientadas a conseguir un rápido crecimiento en base a una innovación” (Escartín et al., 2020, p.14).

De manera más detallada, Torres (2022), menciona las 5 características que debe cumplir una *startup* para considerarse como tal. En primer lugar, requiere una idea innovadora, pues la innovación es el motor de todas las *startups*. Esta innovación se materializa ofreciendo soluciones nuevas o bien aprovechando los recursos tecnológicos para reinventar una oferta ya existente. Lo cierto es que, las *startups* más exitosas acostumbran a ser aquellas que generan una nueva necesidad en el mercado, como es el caso de las empresas Airbnb o Netflix, que han creado un nuevo nicho de mercado y han posicionado una idea única y diferenciadora, para alquilar y ofertar viviendas, y para ofrecer un servicio de *streaming* que funciona mediante suscripción.

En segundo lugar, las *startups* basan sus operaciones en el uso de herramientas tecnológicas. Las empresas emergentes deben responder a las necesidades actuales del mercado para llegar a mayor audiencia, por ello, es importante aprovechar las ventajas que brindan las tecnologías de la información y de la comunicación. El empleo de estas herramientas es fundamental para la gestión, el desarrollo y el funcionamiento de la *startup*, razón por la cual deben adaptarse a los cambios que experimentan estas tecnologías. De este modo, y a través de los canales de comunicación y venta masivos, las empresas emergentes pueden alcanzar amplias audiencias, que es el objetivo del que parten. La tercera característica de las *startups* es que apuestan por el crecimiento acelerado. A diferencia de los negocios tradicionales, que parten de inversiones fuertes y

esperan un proceso de crecimiento lento y orgánico, las *startups* se abren camino dentro del mercado a través de la irrupción de los modelos preconcebidos. En este sentido, las empresas emergentes comienzan en grande y buscan extenderse rápidamente, pero antes deben demostrar que la idea detrás del negocio es rentable con el fin de obtener inversión. La cuarta característica radica en que estas empresas son un negocio altamente adaptable. Al estar condicionadas por la evolución tecnológica, las *startups* pueden modificar sus objetivos, metodologías o su modelo de negocio a lo largo de su desarrollo, para establecerse en el mercado como empresas emergentes, innovadoras y diferenciadas.

La última característica, pero no la menos importante, que destaca Torres (2022) de las *startups*, es su alto nivel de riesgo. La creación de cualquier empresa o modelo de negocio es un riesgo financiero. Todos estos proyectos parten de ideas que, en el papel, pueden parecer buenas, pero una vez se hacen realidad, pueden no recibir la atención deseada por el público. Este es un caso más común cuando hablamos de *startups*, ya que tienen una alta tasa de fracaso. Howarth (2023) afirma que, según los últimos datos, hasta el 90% de las *startups* fracasan, es decir, únicamente una de cada 10 empresas emergentes consigue sobrevivir. La tasa promedio de fracaso durante el primer año, asciende hasta un 70%. Estos datos están respaldados por la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, que argumenta que la tasa de fracaso de las empresas emergentes aumenta con el tiempo y el porcentaje más significativo de empresas que fracasan tienen menos de 10 años. Conocer el porcentaje de empresas que fracasan, así como los motivos, pueden ayudar a los emprendedores a gestionar los riesgos, prever escenarios y garantizar que su nuevo negocio tenga éxito.

Los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de 2023 son importantes para conocer el porcentaje y los motivos principales por los cuales fracasan las *startups*, entre otros datos relevantes. El 34% de los fracasos se debe a una mala adecuación del producto al mercado; el 22% se debe al hecho de no implementar estrategias de marketing correctas; el 18% responde a problemas de equipo y otros aspectos relacionados con recursos humanos; el 16% de los fracasos en el mundo de las *startups* es resultado de problemas

de flujo de caja, entre otros problemas financieros; el 6% radica en problemas relacionados con la tecnología, incluida una ciberseguridad deficiente y soluciones obsoletas; otro 2% de los fracasos se debe a operaciones subóptimas, problemas legales, de licencias, registro de una estructura inadecuada y la falta de formulación de un acuerdo de asociación que proteja los intereses de cada cofundador (Howarth, 2023).

En conclusión, hablamos de empresas innovadoras, que usan la tecnología actual, para ofrecer un producto o servicio que abastezca las necesidades vistas en los clientes. Las *startups* se caracterizan, sobre todo, por su alto porcentaje de riesgo, por ello es fundamental seguir una metodología que nos permita comprobar si lo que estamos haciendo tiene sentido y, por tanto, si encaja en el mercado. En caso contrario, se tendrá que pivotar hacia otra idea u otra dirección, si queremos que nuestro producto o servicio tenga una mínima garantía de supervivencia en la sociedad una vez desarrollado y lanzado al mercado. Solo en este caso y, si conseguimos crear un negocio que irrumpa en la sociedad y destaque por ser diferente a lo tradicional, podremos optar a tener una *startup* unicornio. El término fue acuñado por la capitalista de riesgo Aileen Lee, y hace referencia a aquellas empresas emergentes que tienen una valoración de más de 1.000 millones de dólares. La autora del término eligió la criatura mitológica para representar la rareza estadística de negocios tan exitosos. Pocas empresas lo han conseguido, pero todas ellas han logrado un crecimiento masivo en un periodo de tiempo relativamente corto (Faster capital, 2023).

3.2.1. Factores clave para el éxito de las *startups*

También es importante conocer cuáles son los factores claves para el éxito de las *startups*. Son aspectos que, entre otras cosas, influyen en el rendimiento y en la viabilidad, a largo plazo, de la futura empresa. Tal y como ya se ha mencionado en el apartado anterior “Las Startups”, este tipo de organización, que puede tener o no un modelo de negocio innovador, tiene el riesgo de no consolidarse en el mercado, pues hay aspectos que se pasan por alto. Con lo cual, es necesario tener en cuenta los factores que se van a mencionar a continuación, si queremos que la *startup* llegue a consolidarse

en el mercado. Hablamos de factores que proporcionan una estructura para orientar las decisiones estratégicas y operativas, aumentando las posibilidades de éxito al abordar los aspectos cruciales del desarrollo empresarial (Carmen, 2022).

En concreto, Carmen (2022) define los 8 factores clave de los que depende el éxito de las *startups*, los cuales son los siguientes:

- **La Idea y el Business Plan:** una *startup* no puede tener éxito sin una buena idea de negocio, que responda a las necesidades del *target* y esté adaptado al entorno en el que opera, sobre todo si es un entorno digital donde cada vez emergen más empresas y hay más competencia. La mejor manera para obtener esta idea de negocio consiste en hacer un *brainstorming* con compañeros y expertos en el sector. En esta lluvia de ideas, hay que hacerse preguntas, como por ejemplo, a qué nivel el mercado puede beneficiarse del producto/servicio, si se conoce lo suficiente el sector y los clientes, y si se tiene la suficiente experiencia e información, pero más importante es preguntarse si el producto/servicio es lo suficientemente flexible o si depende de muchos factores externos. “Las empresas ágiles y dispuestas a evolucionar suelen ser las que triunfan”.

Por otro lado, hay que crear un plan de negocio detallado, con los objetivos, los KPI's², estrategia de crecimiento y financiación, que permita a las empresas trazar las estrategias que se van a seguir para el desarrollo de estas. Esto requiere supervisar las acciones que se están llevando a cabo y, en caso de que sea necesario, realizar los ajustes oportunos.

- **Contar con un equipo profesional óptimo:** es de vital importancia formar un equipo de profesionales motivados, competentes, dedicados y que comparten la misma visión de futuro, para garantizar la continuidad, el correcto funcionamiento y coordinación de la *startup*. “El buen trabajo en equipo es el secreto de la obtención de resultados positivos”.

² KPI's: Indicadores clave de rendimiento.

- **Seguir un calendario de ejecución:** hay que tener una visión prospectiva, mirando al futuro, porque, aunque pueda parecer que conocemos el entorno empresarial, un giro inesperado de los acontecimientos puede hacer que la *startup* fracase. Por este motivo, se tienen que planificar muy bien las acciones que se van a realizar y contemplar posibles escenarios futuros.
- **Estudio de mercado y análisis de la competencia:** conocer el entorno empresarial, mediante un análisis PESTEL, ayuda a minimizar riesgos. Es necesario realizar un estudio de mercado previo a la ejecución y desarrollo del proyecto, pues este análisis predictivo nos permite conocer aspectos como la política, la economía, los aspectos socio-culturales, la tecnología, el medioambiente y las leyes de la zona donde actuará la *startup*. Este estudio de mercado también incluye el conocimiento pleno de nuestro cliente y, por tanto, debemos construir nuestro *target*. Así mismo, hay que realizar un análisis de la competencia que permita comprender mejor el entorno empresarial, aprovechando la experiencia, los errores y éxitos de los competidores. “Observar los éxitos de tus rivales proporciona a tu empresa un nuevo ángulo desde el que explorar las preferencias y hábitos de compra de los clientes”.
- **Desarrollar el producto/servicio adaptado al cliente:** las *startups* que quieran tener éxito y permanencia en el mercado, deberán adaptar sus productos y/o servicios a las necesidades y preferencias cambiantes del mercado. “La flexibilidad del producto y de su enfoque es uno de los factores clave del éxito de las empresas emergentes”.
- **Estrategia de precios:** la fijación del precio adecuado es uno de los factores más cruciales, porque un pequeño desequilibrio puede conducir a una lenta desaparición de la *startup*. En este caso, se debe realizar un estudio de precios basándonos en las tendencias del mercado y la competencia. “El mercado dicta el precio, no la empresa”.

- **Crear demanda:** por último, pero no menos importante, se debe diseñar una estrategia de marketing adecuada que lleve al público a realizar una compra. Esta estrategia se hará una vez hecho el estudio de mercado, para identificar y conocer al público objetivo, y después de haber entendido cómo se puede relacionar el servicio/producto con las necesidades del cliente. “La demanda no debe darse por sentada: es algo que se crea, se alimenta y se mantiene en forma constante”.

3.3. La Inteligencia Artificial

3.3.1. Contextualización y conceptualización

La Inteligencia Artificial (IA), está en la orden del día, contribuyendo a una gran transformación y revolución en todos los sectores y ámbitos de nuestro día a día. Se considera un fenómeno revolucionario con la capacidad de llegar a sustituir la actividad humana, que tiene sus orígenes a mediados del siglo XX. De hecho, se puede decir que la inteligencia artificial empezó a surgir en 1943, con el modelo de neuronas impulsado por Warren McCulloch y Walter Pitts, con un dispositivo binario con varias entradas y salidas. En 1950, Alan M. Turing publicó el artículo “Computing Machinery and Intelligence” (Ordenador e Inteligencia), donde reflexionaba sobre el concepto de inteligencia artificial y establecía lo que, posteriormente, se conocería como el Test de Turing, una prueba que permite determinar si un ordenador o computadora pueden desarrollar inteligencia similar a la humana (Osuna, 2008).

Posteriormente, en 1956 se volvió a tocar el tema de la IA y se celebró la conferencia Dartmouth en Hanover (Estados Unidos), donde McCarthy, Marvin Minsky, Nathaniel Rochester y Claude E. Shannon establecieron las bases de la inteligencia artificial como un campo independiente dentro de la informática. En los años sesenta, la inteligencia artificial no tuvo el éxito que se esperaba, pues requería demasiada inversión para los tiempos que corrían y gran parte de las tecnologías eran propietarias de grandes centros de investigación. En los años setenta y ochenta, se lograron algunos avances

significativos, sobre todo gracias a los sistemas expertos (SE) (Osuna, 2008). Aunque se desarrollaron durante los años sesenta, su máxima proyección fue en los años posteriores. Son programas informáticos que tienen el objetivo de solucionar un problema concreto mediante la Inteligencia Artificial (IA) para simular el razonamiento de un ser humano. Se denominan expertos, porque imitan la toma de decisiones y el razonamiento de un profesional humano en la materia (Unir, 2022). En los 70 y 80's también se introdujeron los lenguajes de programación PROLOG y LISP, los cuales han sido utilizados durante muchos años hasta llegar al lenguaje Python que es el más usado hoy en día en proyectos de inteligencia artificial, sobre todo en el campo del *machine learning*³ (Mota, 2022).

En cuanto al concepto de Inteligencia Artificial (IA), podríamos pasarnos horas y horas para buscar la definición más completa o la que algunos consideran perfecta. En mi caso, voy a centrarme en la del experto en nuevas tecnologías, videomarketing, marketing digital e inteligencia artificial, Lasse Rouhiainen. El autor siempre intenta simplificar el tema, definiendo la IA como “la habilidad de los ordenadores para hacer actividades que normalmente requieren inteligencia humana” (Rouhiainen, 2018, p.17). Una definición más amplia y detallada que esta, es que, la IA se traduce en la capacidad que tienen algunas máquinas para usar los algoritmos y los datos para tomar decisiones de la misma manera que lo haría un ser humano. A través de la automatización, se pueden analizar grandes volúmenes de información al mismo tiempo (Rouhiainen, 2018).

Una de las ramas principales de la inteligencia artificial es el *machine learning* (ML) o aprendizaje automático. Hace referencia a la capacidad que tienen los ordenadores o las máquinas para imitar la forma en la que aprenden los seres humanos, pero de manera mucho más rápida, autónoma, y sin necesidad de ser programada. Es decir, a través de los algoritmos⁴, el aprendizaje automático dota a las máquinas de la habilidad de

³ Machine Learning: Es una disciplina del campo de la Inteligencia Artificial que, a través de algoritmos, dota a los ordenadores de la capacidad de identificar patrones en datos masivos y elaborar predicciones.

⁴ Algoritmo: es un conjunto de instrucciones o reglas definidas y no-ambiguas, ordenadas y finitas que permite, típicamente, solucionar un problema, realizar un cómputo, procesar datos y llevar a cabo otras tareas o actividades.

“aprender” a partir del análisis de datos masivos, con el objetivo de identificar patrones masivos y elaborar predicciones con la mínima intervención humana (Cognodata, 2019). El término *machine learning* se utilizó por primera vez en 1959, cuando un empleado de IBM, Arthur Samuel, acuñó esta expresión. El autor fue pionero en el campo de los juegos de ordenador y consiguió que un ordenador IBM 701 ganase a un humano al juego de las damas (Repsol, s.f.). Pese a ser un término antiguo, el *machine learning* ha ganado relevancia en los últimos años, como consecuencia del aumento de la capacidad de computación y del boom de los datos. De hecho, las técnicas de aprendizaje automático son una parte fundamental del *Big Data*⁵ (Iberdrola, s.f.).

Por otro lado, está el *deep learning* (DL) o aprendizaje profundo, es una forma especializada de aprendizaje automático, que parte del *machine learning* y se considera una evolución de este (ver *Figura 1, en la página siguiente*). El aprendizaje profundo es un algoritmo automático que imita la percepción humana inspirada en nuestro cerebro y la conexión entre neuronas, es decir, es la técnica que más se parece a la forma en la que aprendemos los seres humanos (Da Silva, 2021). La diferencia principal entre ambos aprendizajes, radica en el tipo de algoritmos que usan. Mientras que el *machine learning* usa algoritmos de regresión⁶ o con árboles de decisión, el *deep learning* usa redes neuronales que funcionan de manera muy similar a las conexiones neuronales biológicas del cerebro de los seres humanos. Es por este uso y funcionamiento mediante redes neuronales, que el *deep learning* se parece más al aprendizaje humano (Bismart, s.f.).

⁵ Big Data: es un término que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día.

⁶ Algoritmos de regresión: es una variación del algoritmo de árboles de decisión de Microsoft que le ayuda a calcular una relación lineal entre una variable dependiente e independiente y, a continuación, usar esa relación para la predicción

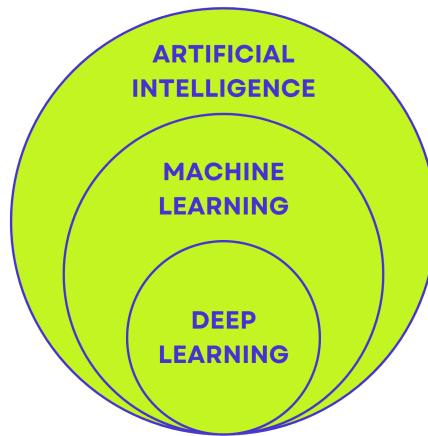


Figura 1. Representación gráfica de la Artificial Intelligence, Machine learning y Deep Learning. Fuente: elaboración propia (2024)

En resumen, la inteligencia artificial es una máquina capaz de imitar el razonamiento humano, mediante la previa recopilación de datos. El aprendizaje automático o *machine learning* (ML), a su vez, es una subcategoría de la inteligencia artificial donde se prepara a las máquinas para que estas sean capaces de reconocer e imitar patrones masivos para hacer predicciones. El aprendizaje profundo, o *deep learning* (DL) es una subcategoría de la ML, que utiliza redes neuronales profundas para procesar datos de manera más compleja y más similar a la manera de pensar del ser humano. Es decir, se puede considerar que el círculo de la inteligencia artificial comienza con el proceso general, que se inicia con la recopilación de datos, pasa por el *machine learning* como una técnica clave de la IA, y se profundiza más con el *deep learning* para tareas más complejas. Es un proceso iterativo, en el que los modelos y los aprendizajes se van adaptando continuamente con los nuevos datos para mejorar su rendimiento.

3.3.2. El e-commerce y la IA

En la actual era digital, el *e-commerce* o comercio electrónico se ha convertido en el método de compra por excelencia de los consumidores, sobre todo a raíz de la pandemia, y cada vez son más empresas las que nacen para dar un servicio exclusivamente online. Por tanto, los mercados digitales son empresas que ponen al servicio del mercado una

plataforma tecnológica para unir el lado de la demanda y el lado de la oferta, facilitando las transacciones entre ambas partes (Täuscher, 2016). Además, en la actualidad, este modelo de negocio digital ha empezado a experimentar un alto grado de innovación al incorporar herramientas de inteligencia artificial.

A partir de aquí, y como se ha mencionado en el apartado anterior “El emprendimiento en la era digital actual”, los negocios que quieran sobrevivir o tener éxito, deberán adaptarse a la industria 4.0. Por tanto, el emprendimiento debe impulsarse hacia un posicionamiento digital para adaptarse al nuevo contexto. Además, en la actual era digital, el conocimiento de los clientes crece de forma exponencial. Ya no estamos en la era *broadcast*, donde los productos y servicios se pensaban para el conjunto de la sociedad, ahora estamos en un contexto *narrowcast* y, por tanto, se tiene que segmentar a la sociedad. Pero para hacerlo, primero hay que conocerlos bien, desde sus gustos y preferencias, hasta aquello por lo que estarían dispuestos a pagar. Es entonces cuando la inteligencia artificial cobra gran protagonismo y es de gran utilidad para cualquier empresa digital, pues permite la obtención masiva de datos en un tiempo relativamente corto. Y, por tanto, la capacidad de segmentación es mucho más eficaz, precisa y acertada, así como la capacidad de predecir más rápida (Garay, 2022).

Uno de los usos más eficaces de la inteligencia artificial para el *e-commerce*, es el marketing personalizado. Mediante el uso de esta tecnología, se pueden personalizar las interacciones con los clientes, ofreciendo el contenido, servicio o producto que vaya más acorde con ellos y, de esta manera, mejorar la conversión del cliente, así como su experiencia (Garay, 2022). En definitiva, la personalización es uno de los aspectos más valorados hoy en día en los consumidores, pues esperan encontrar aquello que más se aadecue a lo que buscan y, por tanto, aquello por lo que les merece la pena gastar dinero. Por tanto, la experiencia personalizada mantiene a los clientes comprometidos y satisfechos con la marca.

YourShortlist ⁷ (2023) menciona las 8 formas en que la IA puede empoderar a los e-commerce para desbloquear nuevas oportunidades, impulsar la innovación y ofrecer mejores experiencias a los clientes:

- **Análisis de datos y perspectivas mejoradas:** la IA permite a las empresas analizar grandes cantidades de datos en poco tiempo, descubriendo perspectivas y patrones procesables que antes eran inaccesibles. A partir de estos datos obtenidos, las empresas pueden tomar decisiones informadas, identificar las tendencias del mercado y anticipar las preferencias de los clientes. Todo ello conduce a estrategias más eficaces y mejores resultados.
- **Automatización de tareas repetitivas:** este es uno de los impactos más significativos de la inteligencia artificial. La automatización agiliza los procesos, para que los recursos humanos se enfoquen más en la elaboración de la estrategia y en la creatividad. Algunos ejemplos de la automatización en tareas rutinarias son la entrada de datos, la atención al cliente y la gestión de inventarios, lo que deriva en mayor eficiencia y productividad.
- **Experiencia del cliente personalizada:** la IA ha revolucionado la experiencia del cliente al permitir una hipersonalización de los servicios o productos que ofrece la empresa. Los algoritmos y el análisis de datos permiten que la IA pueda conocer las preferencias individuales de los clientes, sus comportamientos y su historial de compras. Este conocimiento permite que las empresas adapten sus productos, servicios y campañas de marketing para satisfacer a los clientes y mejorar su compromiso y lealtad.
- **Capacidades predictivas mejoradas:** la forma en que las empresas se anticipan a las tendencias futuras y los comportamientos de los clientes ha cambiado. Ahora, los algoritmos de IA pueden predecir resultados futuros, permitiendo a las

⁷ YourShortlist: es una empresa que ayuda a los IT Buyers de todo el mundo a tomar decisiones mejor informadas sobre nuevo software, infraestructura, servicios gestionados y más.

empresas ser proactivas en lugar de reactivas. Es decir, cómo tienen la información necesaria, las empresas saben tomar las decisiones antes de que pasen las cosas, en vez de esperar a que pasen y actuar después.

- **Potenciar la toma de decisiones con información basada en IA:** los responsables pueden tomar decisiones más precisas e informadas, gracias a la información en tiempo real basada en datos que proporciona la inteligencia artificial. Esto se traduce en identificar oportunidades de crecimiento, mitigar riesgos y optimizar operaciones, algo fundamental para alcanzar los objetivos de transformación digital.
- **Atención al cliente y compromiso avanzado:** los chatbots y asistentes virtuales impulsados por inteligencia artificial han revolucionado la atención al cliente, y continúan haciéndolo. Estas herramientas proporcionan respuestas instantáneas a las consultas de los usuarios, en cualquier momento del día, pues funcionan 24/7, y de manera personalizada. Al hacerlo, las empresas pueden elevar la satisfacción del cliente, crear vínculos y relaciones a largo plazo.
- **Innovación en la oferta de productos y servicios:** a través de la investigación y el desarrollo impulsado por la IA, los e-commerce pueden identificar las necesidades no cubiertas de los clientes, explorar mercados sin explotar, para desarrollar soluciones disruptivas. Esta innovación, no solo acelera la transformación digital, también posiciona a las empresas en la vanguardia de sus industrias.
- **Ciberseguridad aumentada:** esta es una de las mayores preocupaciones para las empresas en la era digital actual. En este sentido, la IA contribuye a las medidas de ciberseguridad, detectando y respondiendo a las amenazas en tiempo real. Los sistemas de seguridad basados en inteligencia artificial están en continuo aprendizaje sobre los patrones y anomalías, para fortalecer a las organizaciones ante las ciberamenazas y garantizar la protección de los datos sensibles.

3.4. Human-In-The-Loop

Aunque la inteligencia artificial es una herramienta muy potente para las empresas, también se corre el riesgo de que los proyectos fracasen. Según afirma Burgess (2021), el 80% de los proyectos nunca llega al despliegue y otros no obtienen un retorno de la inversión. La tasa de falla de una IA modelo se debe, en gran parte, a una comprensión del mundo únicamente basada en estadísticas, con lo cual, nunca se puede predecir nada con absoluta certeza. Para reducir la probabilidad de fallas, los equipos están empezando a adoptar un enfoque llamado *Human-in-the-loop* (HITL) o humano en el circuito.

Se trata de un enfoque de la inteligencia artificial en el que la experiencia humana se integra y combina con los sistemas de IA. Un operador humano o experto interactúa con el sistema de IA, proporcionando orientación, supervisión o tomando decisiones junto con los algoritmos de inteligencia artificial. De este modo, mediante la combinación de las fortalezas de la inteligencia humana y el aprendizaje automático, se pueden abordar tareas complejas y mejorar el rendimiento del sistema de IA (Cuofano, 2023).

Las fallas no es el único motivo por el cual se opta por este enfoque HITL. *Human-in-the-loop* también es una estrategia eficaz para abordar el escepticismo y el miedo hacia la inteligencia artificial, al incorporar la inteligencia y participación humana en los procesos automatizados. Por un lado, a la gente le causa rechazo usar algunas aplicaciones o servicios que usan inteligencia artificial, pues consideran que la forma tradicional les satisface más y mejor. Pero, por otro lado, también existe el miedo a la pérdida existencial de empleo. La retórica del miedo se refiere a un miedo macroeconómico, a que no haya trabajo en el futuro debido a la gran implementación de la IA en todos los sectores (Hancock et al., 2023).

En resumen, *Human-in-the-loop* es un sistema híbrido que combina la capacidad analítica de las máquinas con la perspicacia, juicio y ética de los humanos. Permite la retroalimentación humana directa, donde las personas examinan y evalúan las decisiones de la IA, identificando posibles sesgos, errores o malentendidos para mejorar con el

tiempo y entrenar el sistema de inteligencia artificial. *Human-in-the-loop*, tal y como afirma Cuofano (2023), “Se esfuerza por lograr lo que ni un humano ni una máquina podrían lograr por sí solos”. En otras palabras, los humanos brindan ayuda a las máquinas en forma de retroalimentación continua para producir mejores resultados, mientras que las máquinas ayudan a los humanos a tomar decisiones inteligentes a partir de grandes conjuntos de datos. La colaboración humano-IA se convierte, por tanto, en una sinergia que se caracteriza por la precisión y eficacia de la IA, que aborda las preocupaciones detrás de los sistemas de automatización, construyendo gradualmente la confianza y disipando el escepticismo y el miedo hacia la inteligencia artificial.

4. ANÁLISIS PESTEL

En este apartado del trabajo me centraré en analizar los factores o fuerzas externas que tienen un impacto indirecto en el objeto de estudio, la *startup*. Concretamente, se va a hacer a través del análisis PESTEL, una herramienta que se circunscribe a datos actuales y oficiales del Reino de España, con relación a la nutrición, el deporte y las tecnologías. Todos los entornos de este análisis son aspectos claves a tener en cuenta a la hora de crear la empresa, pues esta deberá de ceñirse a los entornos sin ejercer ninguna influencia. Hablamos, por tanto, del entorno político, el económico, el social, el tecnológico, el ambiental y el legal.

4.1. Contexto político

El entorno político es importante para comprender cómo los factores políticos, desde políticas gubernamentales, regulaciones y posibles cambios en el poder, influyen en la industria y pueden afectar a las estrategias empresariales y decisiones operativas. En este caso, es imprescindible tener en cuenta los órganos, las regulaciones y las políticas que afectan directamente a la *startup*, en relación con la salud, el deporte y la tecnología.

España se divide en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. El ejecutivo es el que, en este caso, nos concierne y hay que prestar más atención. Este poder está encabezado por el Gobierno, que se compone del presidente, de los vicepresidentes y de los ministros. Se trata, por tanto, de la Organización Central del Estado, que integra los Ministerios y los servicios comunes, que asisten a los Departamentos y velan por la eficiente utilización de los medios y recursos materiales, económicos y personales que tengan asignados (La Moncloa, s.f.).

El presidente dirige la acción del Gobierno, donde se dirige la política interior y exterior, la Administración civil y militar y la defensa del Estado. También ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria, de acuerdo con la Constitución y las leyes. La iniciativa

legislativa se realiza a través de la aprobación de Proyectos de Ley en Consejo de Ministros (La Moncloa, s.f.).

En este contexto en el que se va a desarrollar la *startup*, los órganos que están estrechamente relacionados con la actividad principal de la *startup* son los siguientes: en relación con el deporte, el Consejo Superior de Deportes; respecto a la nutrición y la alimentación, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN); por cuestiones tecnológicas, el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, y la Agencia Española de Protección de Datos. Por último, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), encargada de regular aspectos relacionados con la competencia y las telecomunicaciones.

- **Consejo Superior de Deportes:**

El Consejo Superior de Deportes es un organismo público español, adscrito al Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. Este consejo está definido en la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte, como un Organismo Autónomo de carácter administrativo, que se encarga de la actualización de la Administración del Estado en el ámbito del deporte (CSD, s.f.).

Algunas de las competencias del Consejo son: apoyar e incentivar la investigación científica e innovación en materia deportiva; conceder las subvenciones que procedan a las entidades deportivas, así como velar por la efectiva aplicación de la ley del deporte y demás normas que la desarrolle; fijar los objetivos y criterios de la política deportiva de la Administración General del Estado; establecer una política específica de prevención de los riesgos asociados a la práctica deportiva y de las posibles patologías que pudieran aparecer durante o tras la finalización de esta actividad y fomentar la colaboración público-privada en la promoción y financiación del deporte (CSD, s.f.).

- **Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN):**

Este es un Organismo Autónomo adscrito orgánicamente al Ministerio de Consumo, a través de la Secretaría General de Consumo y Juego y funcionalmente al Ministerio de Consumo, al Ministerio de Sanidad y al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (AESAN, s.f.).

Tal y como indican en su página web oficial, los objetivos fundamentales de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición son: en primer lugar, propiciar e impulsar la colaboración y coordinación de las Administraciones Públicas competentes en materia de seguridad alimentaria y nutrición, en atención, en particular, a su responsabilidad de interlocución con la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y con otras institucionales en tales ámbitos (AESAN, s.f.).

En segundo lugar, planificar, coordinar y desarrollar estrategias y actuaciones que fomenten la información, educación y promoción de la salud en el ámbito de la nutrición, especialmente en la prevención de la obesidad; contribuir a la colaboración entre las Administraciones públicas y los distintos sectores interesados incluidas las asociaciones de consumidores y usuarios. Finalmente y, en cuarto lugar, tienen como objetivo actuar como centro de referencia a nivel nacional en la evaluación de riesgos alimentarios y en la gestión y comunicación de aquellos, especialmente en las situaciones de crisis o emergencias (AESAN, s.f.).

- **Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública:**

Es el departamento de la Administración General del Estado encargado de la propuesta, coordinación y ejecución de la política del Gobierno en materia de telecomunicaciones, sociedad de la información, transformación digital y el desarrollo y fomento de la inteligencia artificial. Así mismo ejecuta la política del Gobierno nacional en materia económica, de apoyo a la empresa y de reformas para la mejora del crecimiento potencial y de la necesaria interlocución en estos asuntos con la Unión Europea y otros

Organismos Económicos y Financieros Internacionales (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2020).

El pasado 9 de diciembre de 2020, se publicó la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA). Se trata de un proyecto para aprovechar las oportunidades derivadas de la tecnología, la transformación digital y la economía del dato, además de impulsar la modernización del modelo productivo español. El proyecto cuenta con una dotación inicial de más de 600 millones de euros, que provienen de los fondos europeos Next Generation EU, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Gobierno de España, 2023).

El objetivo de la ENIA, uno de los ejes de la Agenda España Digital 2026 y uno de los componentes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía española, es proporcionar un marco de referencia para el desarrollo de una IA inclusiva, sostenible y centrada en la ciudadanía. Este proyecto, también permitirá mejorar la preparación del tejido productivo español, de cara a impulsar su competitividad en el plano europeo internacional. Por tanto, se trata de un paso fundamental en la apuesta por la transformación digital de la economía y la sociedad a través del desarrollo de tecnologías disruptivas de alto valor añadido (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa y Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, s.f.).

Esta Estrategia ha sido elaborada por la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, adscrita a la Vicepresidencia Tercera del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, con la colaboración de las siguientes entidades: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación; Ministerio de Justicia; Ministerio de Defensa; Ministerio de Hacienda; Ministerio del Interior; Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana; Ministerio de Educación y Formación Profesional; Ministerio de Trabajo y Economía Social; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática; Ministerio de Política Territorial y Función Pública; Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico; Ministerio de Cultura y Deporte; Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital;

Ministerio de Sanidad; Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030; Ministerio de Ciencia e Innovación; Ministerio de Igualdad; Ministerio de Consumo; Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones; Ministerio de Universidades (La Moncloa, 2020).

- **Agencia Española de Protección de Datos:**

La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) es la autoridad administrativa independiente del ámbito estatal, encargada de velar por el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos. Además, garantiza y tutela el derecho fundamental a la protección de datos de carácter personal de los ciudadanos. Es decir, es el organismo encargado de proteger los derechos y las libertades fundamentales de las personas físicas, en lo que respecta al tratamiento y de facilitar la libre circulación de datos personales en la Unión (Agencia Española de Protección de Datos, 2023).

- **Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC):**

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, organismo político con personalidad jurídica propia, promueve y preserva el buen funcionamiento de todos los mercados en interés de los consumidores y de las empresas. Es independiente del Gobierno y está sometido al control parlamentario. El objetivo principal es garantizar, preservar y promover el correcto funcionamiento, la transparencia y la existencia de una competencia efectiva en todos los mercados y sectores productivos, en beneficio de los consumidores y usuarios. Así como velar por una regulación eficiente (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, s.f.).

4.2. Contexto económico

En segundo lugar, es fundamental conocer el entorno económico, sobre todo a la hora de crear un negocio, pues nos permite saber entre qué cifras se encuentra el país. Por tanto, es necesario hacer un análisis previo de este entorno, donde tendrá cabida el proyecto

que se presenta en este TFG y, en consecuencia, hacer un pequeño pronóstico de los diferentes escenarios que nos podemos encontrar. En este caso me centraré en la economía de España, a nivel general, destacando también las comunidades autónomas que destacan por sus cifras altas y bajas.

En primer lugar, se va a contextualizar la situación económica de España, bajo el punto de vista del organismo Invest in Spain, dirección ejecutiva de ICEX España Exportación e Inversiones, entidad pública y empresarial presidida por la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. En segundo lugar, se van a analizar algunos indicadores macroeconómicos para conocer el entorno económico de España: el Producto Interior Bruto (PIB) y el PIB per cápita; la deuda pública; el Índice de Precios al Consumidor (IPC); la tasa de actividad y la tasa de paro.

Según Invest in Spain, organismo que tiene como misión promover la inversión extranjera directa (IED) en España y ser el soporte de los empresarios y emprendedores que buscan establecer sus negocios en el país, España es un lugar idóneo para la expansión de las empresas. A raíz de la crisis del COVID-19 en 2020, la economía española ha crecido en 2021, 2022 y 2023 por encima de la media de la Unión Europea, y las previsiones anticipan que España crecerá holgadamente en 2024 (ICEX - Invest in Spain, s.f.).

En septiembre de 2023, la vicepresidenta primera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital en funciones, Nadia Calviño, presentó en el Consejo de Ministros un informe sobre la situación de la economía española. Alegó que España recuperó el PIB previo a la pandemia en el tercer trimestre de 2022. En este contexto de elevada incertidumbre y menor crecimiento Internacional, España es el país que más crece y menos inflación tiene entre los principales países europeos, tal y como aseguró la presidenta. Este crecimiento diferencial de la economía española se explica, principalmente, por el rápido despliegue del Plan de Recuperación, el dinamismo del mercado laboral, el crecimiento del consumo y el comportamiento del sector externo. En concreto, el Plan de Recuperación está facilitando que la inversión haya crecido cerca de

un 5%, sobre todo en temas relacionados con la transición verde y digital (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, 2023).

Según Invest in Spain, España es la 4^a economía de la UE y la 14^a de todo el mundo, con un PIB de 1,2 billones de dólares. Ocupa el 13º lugar mundial en recuperación de inversiones. Más de 14.600 empresas extranjeras han elegido España para establecerse. De las 100 mayores empresas del Forbes Global 2000⁸, 70 están en España. El organismo también afirma que el sector empresarial español está muy desarrollado y posee un alto grado de internacionalización. Como resultado, las alianzas con las empresas locales ofrecen oportunidades excelentes para entrar en otros mercados. Por su parte, las multinacionales extranjeras establecidas en España son responsables de alrededor del 44,5% de las exportaciones totales de España al resto del mundo. Esto hace que España sea el 11º mayor exportador mundial de servicios comerciales con un registro de 115.000 millones (ICEX - Invest in Spain, s.f.).

En cuanto al análisis de indicadores macroeconómicos, el primero es el **Producto Interior Bruto (PIB)**. Mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios de España trimestral o anualmente. Dicho de otra manera, el PIB es el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en España durante el último año. En 2023, el Producto Interior Bruto de España ha crecido un 2,5% respecto al 2022. Se trata de una tasa 33 décimas menor que la de dicho año, cuando fue del 5,8% (ver *Gráfico 1, en la página siguiente*). Sin embargo, en 2023 el valor absoluto del PIB fue de 1.462.070 M€, 115.693 M€ superior a 2022. Todos estos datos sitúan España como la economía número 14 por volumen de Producto Interior Bruto (PIB) en el ranking de los 196 países que analiza Datos macro (INE, 2024).

⁸ Forbes Global 2000: Es un ranking anual de 2000 empresas privadas en el mundo por la revista Forbes. La clasificación se basa en una combinación de cuatro indicadores: ventas, utilidades, activos y valor de mercado

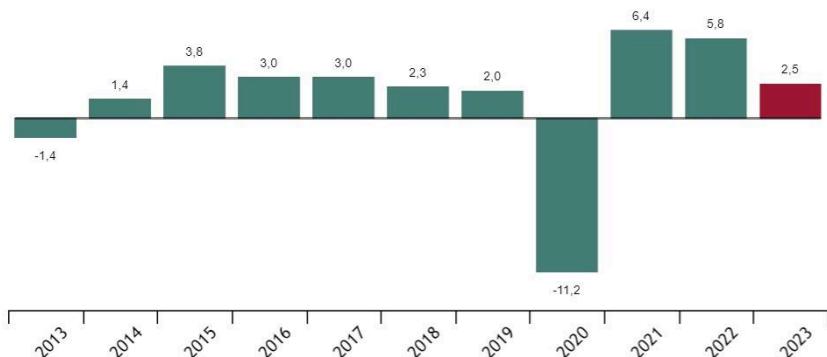


Gráfico 1. *Tasa de variación porcentual interanual del PIB de España.* Instituto Nacional de Estadística (2024)

Por otra parte, el **PIB per cápita** en España (o PIB por habitante), se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes. Es muy buen indicador para comparar el bienestar de los habitantes de distintos países, ya que representan el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de ellos. En el caso de España, el PIB per cápita en 2023 fue de 30.320 €, 2.040 € mayor que el de 2022, que fue de 28.280 €. Si ordenamos los países en función de este indicador, España se encuentra en la posición 37 de los 196 países analizados (Datos macro, 2024).

A nivel autonómico, y sin tener en cuenta las dos ciudades autónomas, Ceuta y Melilla, en 2022 la Comunidad de Madrid (261.713 M€) y Cataluña (255.154 M€) son las comunidades que tienen el PIB más alto, seguidas por Andalucía (180.224 M€) y la Comunidad Valenciana (126.416 M€). En contraposición, La Rioja (9.502 M€) y Cantabria (15.355 M€) son las que tienen el PIB más bajo, seguidas de Extremadura (22.531 M€) y Navarra (22.595 M€). Por su parte, el PIB per cápita es más alto en la Comunidad de Madrid (38.435 €), País Vasco (35.832 €), Navarra (33.798 €) y Cataluña (32.550 €). Y menor en Andalucía (21.092 €), Extremadura (21.343 €), Canarias (22.303 M€) y Castilla - La Mancha (22.574 €) (Datos macro, 2024).

Otro indicador macroeconómico por analizar, es la **deuda pública**. Es la suma de las deudas que tiene España y puede expresarse como cuantía (en millones de dólares) o como porcentaje sobre el PIB. En 2022, la deuda pública española fue de 1.502.804 M€

en 2022. Con una deuda del 111,6% del PIB, España está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 31.2777€ euros por habitante. De hecho, 2022 ha sido el año en qué España ha tenido una deuda pública y per cápita más alta, en comparación con todos los años anteriores, desde que existe el euro, e incluso de cuando existía la peseta (Datos macro, s.f.).

En cuanto a la deuda pública de las Comunidades Autónomas. En 2022, Cataluña destaca por ser la CCAA con la deuda pública más elevada, 84.518 M€, en total. Una deuda del 33,10% del PIB y 10.704€ por habitante. Le sigue la Comunidad Valenciana, con una deuda total de 55.033 M€, un 43,50% sobre el PIB y una deuda de 10.552€ per cápita. La Rioja y Navarra son las Comunidades con menor deuda pública, con una deuda total de 1.615 M€ y 3.158M€, respectivamente (Datos macro, s.f.).

El **IPC, Índice de Precios al Consumo**, o inflación, es otro indicador que mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. Es decir, indica si los precios suben o bajan, de un mes a otro.

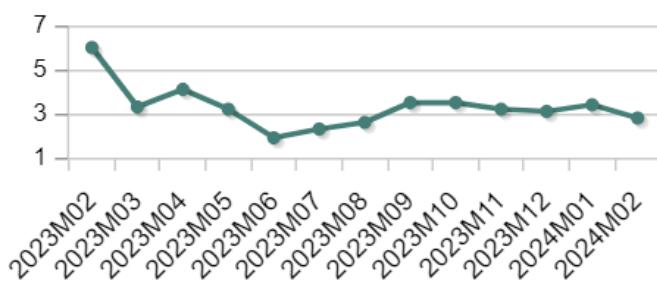


Gráfico 2. Tasa de variación anual del IPC de España. Instituto Nacional de Estadística (2024)

Tal y como se muestra en el Gráfico 2, en el primer mes de 2024, la tasa de variación anual del IPC ha sido del 3,4%, tres décimas superior a la del mes anterior (diciembre). Sin embargo, en febrero de 2024, el IPC ha situado su variación anual en el 2,8%, seis décimas por debajo de la registrada en enero de este mismo año. Por otra parte, la

variación del Índice de Precios al Consumo de las Comunidades Autónomas, en enero de 2024 respecto al mes de diciembre de 2023, ha sido de 0,1% en prácticamente todas las CCAA (INE, 2024).

Finalmente, para conocer la **tasa de actividad** y la **tasa de paro**, el INE realiza la Encuesta de Población Activa (EPA), trimestralmente, para obtener datos del mercado de trabajo. A partir de esta encuesta se conoce el porcentaje de personas activas, ocupadas y paradas que hay en España y en las distintas Comunidades Autónomas (INE, 2024).

		Valor	Variación
Ocupados	1	21.246,9	3,83
Parados	1	2.830,6	-6,40
Tasa de actividad	2	58,99	0,47
Tasa de paro	2	11,76	-1,12

Tabla 1. Encuesta de Población Activa - Trimestre 4/2023. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2024)

Los valores numéricos que muestra la *Tabla 1*, hacen referencia a los objetivos en la EPA del cuarto trimestre de 2023, donde se pueden ver los valores en miles de personas y la variación porcentual respecto a la tasa del mismo periodo del año anterior. En este caso, vemos que la población ocupada en el último trimestre de 2023 creció un 3,83% respecto al último trimestre de 2022. Sin embargo, el total de parados ha disminuido en un 6,40%. Respecto a la tasa de actividad, solo ha aumentado un 0,47%, mientras que la tasa de paro ha disminuido un 1,12%, respecto al último trimestre de 2022 (INE, 2023).

Por otra parte, las Comunidades Autónomas que destacan por tener mayor tasa de desempleo en el último trimestre de 2023 son: Andalucía (17,6%), Extremadura (16,3%) y Canarias (16,2%). Las que CCAA con menor tasa de desempleo en el cuarto trimestre de 2023 son: País Vasco (6,3%), Cantabria (7,5%) y Aragón (7,9%) (Datos macro, s.f.). De hecho, diciembre cerró el 2023 con una bajada mensual del paro de 27.375, la cifra más

baja para este mes desde 2007, y 14 comunidades autónomas se han beneficiado de esta bajada del paro (La Moncloa, 2024).

4.3. Contexto social

- **Geografía**

España es uno de los países más grandes de Europa, según la página web oficial de Datos Mundial (s.f.), y en el ranking mundial ocupa el 52º lugar. Así mismo, tiene fronteras nacionales directas con los 5 países vecinos: Andorra, Francia, Marruecos, Gibraltar y Portugal

A nivel geográfico, España está formada por 50 provincias y dividida en 17 Comunidades Autónomas, cada una con sus propios órganos de gobierno e instituciones representativas, y dos ciudades autónomas: Ceuta y Melilla. El territorio cuenta con una superficie de 505.957 Km2, incluyendo su área peninsular, las Islas Baleares, el Archipiélago Canario y Ceuta y Melilla, ambas ciudades situadas en el norte de África (Cámara Oficial Española, 2021).

Por otra parte, también es importante conocer el número que representa la población total de España, así como las costumbres, las tradiciones y la esperanza de vida. De este modo, se puede segmentar la población hasta conocer cuál será nuestro público objetivo. La población española actual está formada por distintos grupos étnicos-culturales: castellanos, asturianos, andaluces, valencianos, catalanes, canarios, vascos y gallegos. Todos ellos provienen de la fusión de los pueblos íberos, de origen mediterráneo; y los celtas, de procedencia centroeuropea, con los árabes de África del Norte (Cámara Oficial Española, 2021).

- **Demografía**

Tal y como sostiene el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población de España aumentó en 118.667 personas en el tercer trimestre de 2023, sumando un total de 48.446.596 habitantes (ver *Gráfico 3*).

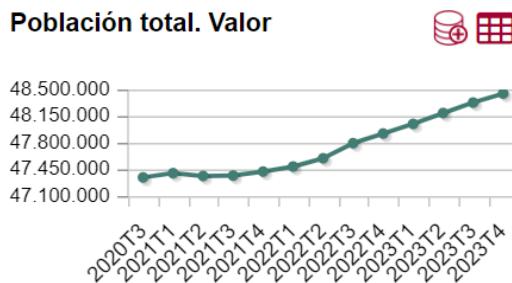


Gráfico 3. Evolución de la población total de España por trimestres. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

Las Islas Baleares, la Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid experimentaron los mayores aumentos de población, con un porcentaje de 0,45% para las islas y la comunidad protagonista de las Fallas, y un crecimiento del 0,42% para la capital del país.

	Valor	Variación anual
Población total	48.446.594	1,10
Hombres	23.726.731	1,05
Mujeres	24.719.863	1,14
Extranjeros	6.373.463	7,59

Tabla 2. Población residente en España ECP. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023)

De la población total, 48.446.596, 23.726.731 son mujeres, 24.719.863 son hombres y 6.373.463 son extranjeros (ver *Tabla 2*). Las principales nacionalidades de los inmigrantes, en el ejercicio del 2023, fueron la colombiana, en primer lugar, seguidos por la marroquí, la española y la venezolana. Así mismo, hay inmigrantes procedentes de

Perú, Italia, Argentina, Rumanía, Honduras y Ucrania. La nacionalidad es un aspecto a tener en cuenta, pues es inextricable del idioma que se habla en esa zona y, por tanto, hay que considerar la diversidad lingüística a la hora de crear una empresa (INE, 2023).

- **Hábitos deportivos**

Para la creación de la *startup*, también es necesario conocer los hábitos deportivos de los ciudadanos que viven en el territorio español. De este modo, podemos segmentar, aún más, cuál será nuestro público objetivo y, por tanto, a quién enfocaremos nuestro producto. Para ello, se realizará un análisis de la Encuesta de Hábitos Deportivos en España de 2022.

Bienalmente, la División de Estadística y Estudios, la Secretaría General Técnica y el Ministerio de Cultura y Deporte, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística, elaboran la Encuesta de Hábitos Deportivos en España. Actualmente, la más reciente, y que se encuentra a disposición de cualquier persona física, es la que se corresponde con el ejercicio de 2022, comprendida entre el período que va entre mayo y septiembre, ambos incluidos. Es un documento que se elabora cada dos años, donde se parte de una encuesta elaborada a individuos de 15 años para adelante, que residen en viviendas familiares del territorio español. Para la clasificación por edades se utilizan, siempre que es posible, los siguientes tramos: de 15 a 19 años; de 20 a 24 años; de 25 a 34 años; de 35 a 44 años; de 45 a 54 años; de 55 a 64 años; de 65 a 74 años; de 75 años en adelante (División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

La muestra es seleccionada por el INE y la finalidad del proyecto es proporcionar los principales indicadores relativos a los hábitos y prácticas deportivas de la población residente en España. Se trata de un muestreo bietápico con estratificación de unidades de primera etapa, considerando cada comunidad autónoma como una población independiente. Las unidades de muestreo en la primera etapa fueron las secciones censales, y las unidades de la segunda etapa, la población de 15 años en adelante

(División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

Inicialmente, el tamaño de la muestra se situó alrededor de las 12.000 unidades, en la segunda etapa, formada por personas de 15 años para arriba. Por otra parte, el número teórico inicial de unidades de la primera etapa (secciones censales) en la muestra fue de 857 (División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

Los resultados de la encuesta indican que aproximadamente un 57,3%, es decir, 6 de cada 10 personas de entre 15 años en adelante, practicó deporte en el 2022, independientemente de la frecuencia. De las 17 Comunidades Autónomas que tiene España, el País Vasco (62,5%), la Comunidad de Madrid (62%) y Navarra (61,2%), son las que practican más deporte en 2022, en contraposición de Galicia (50,2%), Extremadura (52,3%) y Aragón (52%) (ver *Gráfico 4*).

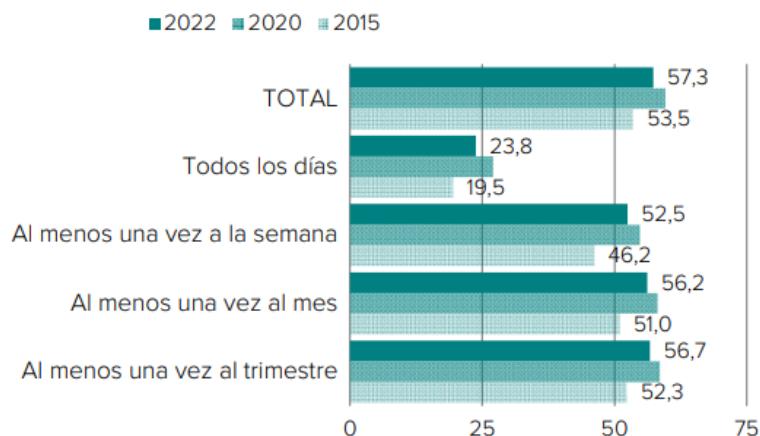


Gráfico 4. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (En porcentaje de la población estudiada). Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

Si comparamos esta cifra con las de 2020, en plena crisis COVID-19, se registra un descenso de 2,3 puntos porcentuales. El análisis pone de manifiesto que, del total de personas que practicó deporte en 2022 (57,3%), un 23,8% suele hacerlo con frecuencia,

el 52,5% al menos una vez por semana, el 56,2% menos de una vez al mes y el 56,7% al menos una vez al trimestre (*ver Gráfico 4, en la página anterior*).

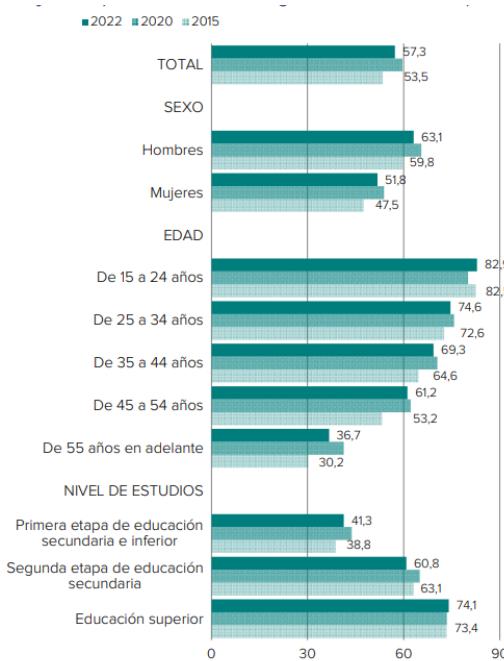


Gráfico 5. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo). Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

En 2022, la tasa de la práctica deportiva de la población joven supera el 80%, mientras que desciende con la edad, situándose en torno al 37% en el tramo de 55 años en adelante. Sin embargo, en 2020, en plena COVID -19, se experimentó un incremento en la práctica deportiva en casi todos los grupos de edad. En cuanto al sexo, podemos observar que hay diferencias entre hombres y mujeres, situándose los primeros con una práctica deportiva superior (63,1%) que las mujeres (51,8%), independientemente de la frecuencia en que se practica (*ver Gráfico 5*).

En relación con los estudios, las mayores tasas de práctica deportiva se vislumbra en aquellos con educación superior, con un 74,1%, seguida de aquellos con segunda etapa de educación secundaria, representados con un 60,8%. En este caso, las cifras más

bajas se centran en aquellos individuos que tienen una formación inferior. Sin embargo, si nos fijamos en el 2020, el año de la Pandemia, sí se pudo observar un incremento generalizado de la práctica deportiva, tanto en términos absolutos, como por sexo, edad y nivel de estudios, con excepción de los jóvenes entre 15 y 24 años y las personas con educación superior. Ambos grupos no experimentaron un incremento del deporte en 2020 (ver *Gráfico 5, en la página anterior*).

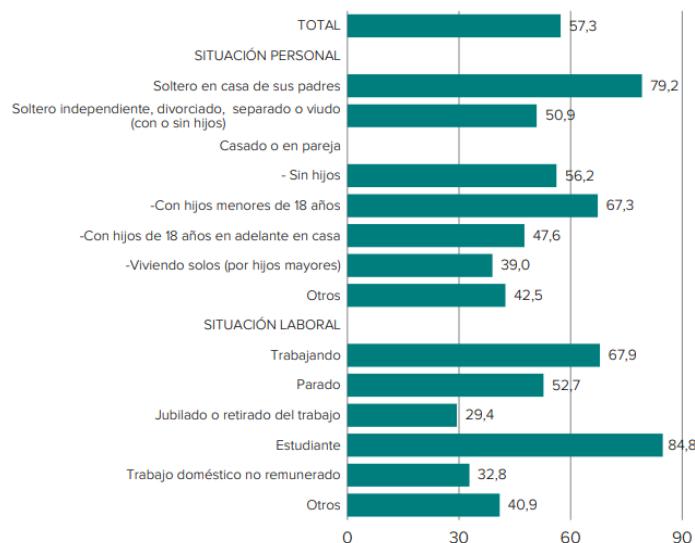


Gráfico 6. Personas que practicaron deporte en el último año según situación personal y laboral (En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo). Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

Tanto la situación laboral como la personal son inextricables de la práctica deportiva, pues una suele ser el resultado de la otra. Los resultados que nos muestra la gráfica reflejan que, del total (57,3%), los estudiantes (84,8%) y los solteros que viven en casas de sus padres (79,2%) son los que representan la tasa más alta de actividad deportiva. Y, en contraposición, los jubilados o retirados del trabajo (29,4%) y las personas con trabajo doméstico no remunerado (32,8%), son los colectivos que menos deporte realizaron en el ejercicio 2022 (ver *Gráfico 6*).

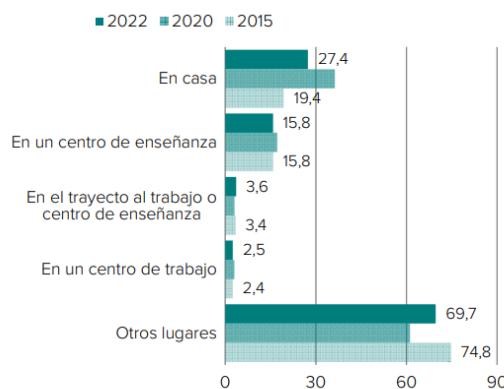


Gráfico 7. Personas que practicaron deporte en el último año según el lugar donde suelen practicar (En porcentaje de la población que practicó deporte en el último año).

Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

En cuanto al lugar donde se practica deporte, un 27,4% afirmó que solía hacerlo en su casa, un porcentaje inferior que en 2020. Por otra parte, un 15,8% prefirió acudir a un centro de enseñanza, un 3,6% afirmó realizar la actividad deportiva en el trayecto al trabajo o centro de enseñanza, y un 2,5% lo hizo en los propios centros de trabajo. Finalmente, un 69,7% practica deporte en otros lugares (ver Gráfico 7).

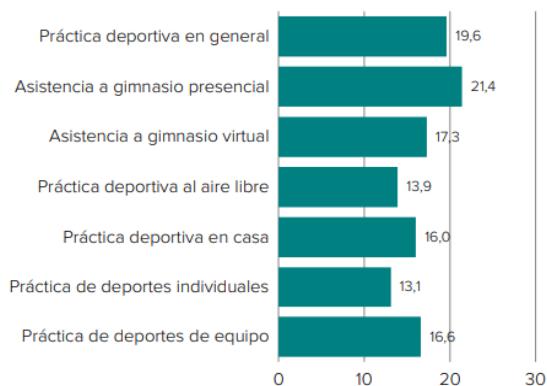


Gráfico 8. Personas que manifiestan que después de la crisis COVID-19 dejaron temporalmente de realizar actividad física (En porcentaje de la población total investigada). Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

Después de la crisis sanitaria de la COVID-19, el 68,1% de la población investigada manifiesta que la Pandemia no ha variado la frecuencia de la práctica deportiva. El 19,6% afirma que sí dejó esta práctica, mientras que el 12,3% la aumentó después del período de confinamiento (ver *Gráfico 8, en la página anterior*). Siete de cada 10 investigados, el 71,2%, ha mantenido la frecuencia de asistencia al gimnasio de forma presencial después del estado de alarma, incluso el 7,4% manifiesta que ha aumentado la frecuencia de dicha práctica. En cuanto a la asistencia a gimnasio virtual, el 78,2% manifiesta haber mantenido la frecuencia, y el 4,5% ha aumentado con asiduidad esta práctica. Para la práctica deportiva en casa, el 74,3% afirma que la mantuvo y el 9,7% aumentó la frecuencia (ver *Gráfico 8, en la página anterior*).

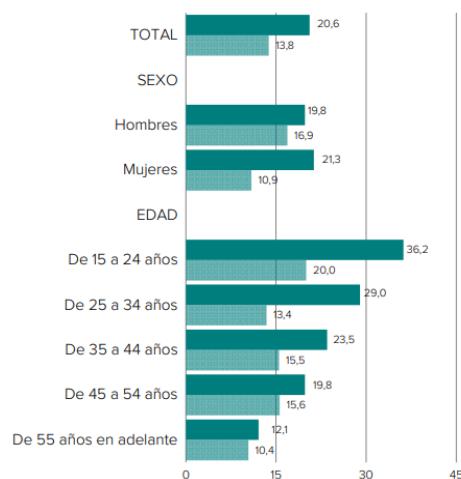


Gráfico 9. Personas que están abonadas o son socias de gimnasios o asociaciones deportivas según características (En porcentaje de la población investigada de cada colectivo). Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

De las personas investigadas, un 20,6% están abonadas o son socios de gimnasios. Las mujeres, con un 21,3%, presentan tasas ligeramente superiores a los hombres, con un 19,8%. En lo que se refiere a la edad, a medida que ésta desciende, aumenta la tasa de personas abonadas o socios de gimnasios, y viceversa (ver *Gráfico 9*).



Gráfico 10. Principales barreras para la práctica deportiva (En porcentaje de la población total investigada). Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos (2022)

Entre las principales barreras para la práctica deportiva, los motivos que destacan y, por tanto, circunstancias por las que la población no suele hacer deporte o no lo práctica con mayor frecuencia son: la falta de tiempo, con un 34,6% y la falta de interés, con un 25,4%. Otros motivos como la salud, un 11%, y la edad, un 10,8%, son relevantes y determinantes en la población de 55 años en adelante (ver *Gráfico 10*). Los motivos económicos, la falta de instalaciones adecuadas cercanas y no tener con quien practicarlo, son otros motivos que hacen que la población no practique deporte. No obstante, son porcentajes más bajos y alejados de los otros motivos mencionados. Con lo cual, no son tan decisivos a la hora de tomar decisiones, pues el porcentaje casi no es representativo con base en la población investigada.

- **Hábitos alimenticios**

Continuando con los hábitos alimenticios, la principal fuente analizada es el V Estudio de Salud y Vida de Aegon⁹. Es un estudio que se centra en la percepción del estado de salud física y emocional y el bienestar social de los españoles en los 12 meses de 2022, así como la evolución de los principales indicadores de salud. El objetivo es observar el comportamiento de la sociedad española, segmentado por criterios poblacionales, de edad y sexo, así como económico-laborales. La muestra del estudio consta de 1.600

⁹ Aegon: es uno de los mayores grupos aseguradores mundiales de seguros de vida y pensiones

entrevistas a individuos de más de 18 años de ambos性os, cantidad ajustada al peso de su población para tener resultados representativos (AEGON, 2022).

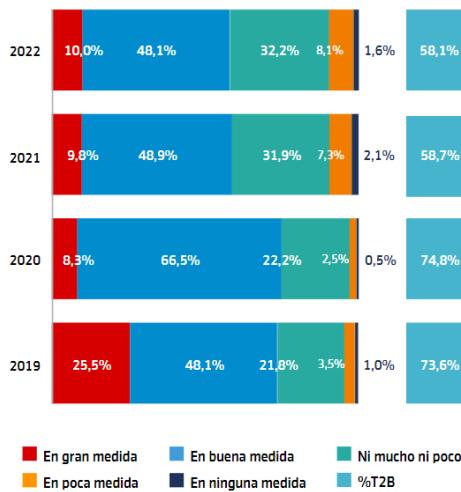


Gráfico 11. Alimentación saludable. Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)

Prácticamente, seis de cada diez españoles (58,1%) afirma llevar una alimentación saludable, una cifra que ha ido disminuyendo desde 2019, pero que en 2020, año de la COVID-19, aumentó en un 74%. En contraposición, aproximadamente el 10% de los encuestados opina que su alimentación no es saludable. Este estudio también desvela que la vida laboral es un aspecto que influye en el tipo de alimentación. Es más elevado el porcentaje de personas que afirma llevar una alimentación saludable sin trabajar (62,8%), que el porcentaje de los que trabajan y cuidan su alimentación (54,4%) (ver Gráfico 11).

Respecto a las Comunidades Autónomas, la Comunidad de Madrid, con un 63,8%, se sitúa la número uno, al tener mayor porcentaje de personas que afirma cuidar su alimentación. Le siguen Murcia, con un 63,1% y Navarra, con un 61,8%. En oposición a estas, Cantabria ocupa la última posición, con un 48,6%, por ser la CCAA con habitantes que menos cuidan la alimentación. Las Islas Baleares y Canarias, con un 51,3%, son las otras dos Comunidades con menos cuidado con la alimentación.

En términos de sexo, las mujeres son las que afirman llevar una alimentación más saludable que los hombres, con una variación menor a un punto porcentual. Económicamente, las personas que no han visto alterada su economía también siguen una alimentación más sana (62,0%), en comparación con las personas que su economía ha empeorado (55,2%) o ha mejorado (51,6%) (ver Gráficos 12 y 13).



Gráfico 12. Alimentación saludable según sexo.

Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)



Gráfico 13. Alimentación saludable según situación económica. Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)

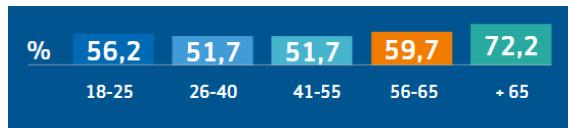


Gráfico 14. Alimentación saludable según edad.

Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)



Gráfico 15. Alimentación saludable según teletrabajo.

Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)

En términos de edad, las personas mayores de 65 años son los que creen llevar una alimentación saludable, con un 72,2%. Por otro lado, el teletrabajo ha influido positivamente a que las personas lleven una alimentación saludable (ver Gráficos 14 y 15).



Gráfico 16. Dietas. Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)

En lo que se refiere a las dietas, el porcentaje de españoles que realizó alguna en 2022 (21,6%) está un punto porcentual por debajo que el porcentaje de 2021 (22,6%). Esto indica que, casi 8 de cada 10 españoles afirma no haber realizado ningún tipo de dieta durante 2022. Respecto al sexo y a la edad, las dietas son más habituales en las mujeres (24%) en comparación con los hombres (19%), y en las personas de entre 16 y 40 años (ver Gráfico 16).

Por otra parte, el porcentaje también es mayor en las personas que han hecho teletrabajo o han perdido su trabajo o han estado en situación de ERTE. De todas estas personas que sí han mantenido una dieta nutricional durante el 2022, el 45,1% lo ha hecho bajo la supervisión de un profesional, mientras que el 54,9% restante no. Así mismo, los tres principales motivos por los cuales la población española decide hacer dieta son: en primer lugar, para mantener y/o reducir el peso/figura; por otra parte, para mejorar la alimentación y la salud en general. Y, en tercer lugar, por motivos de salud, para combatir alguna enfermedad.

Respecto a las Comunidades Autónomas, Asturias es la que representa un % más alto de personas que afirman haber realizado alguna dieta en 2022, con un 29,2%. A esta CCAA le siguen Castilla La Mancha, con un 27,9%, y Extremadura, con un 27,7%. No obstante, también hay otras comunidades con porcentajes más bajos, con relación al número de

personas que siguieron una dieta en 2022. Estas son: Castilla y León, con un 16,9%, Madrid, 18,3% y Navarra, 19,2%.

La pandemia es otro de los factores a analizar, pues a raíz de esta, muchos aspectos de la vida cotidiana se han visto modificados/alterados tanto positiva como negativamente. En cuanto a la alimentación, el tema que nos concierne, más del 75% de encuestados afirma que la pandemia no ha afectado a su alimentación. Sin embargo, el 10,6% afirma que la pandemia sí ha afectado a su alimentación, pero de forma positiva. Y, en contraposición a este último grupo, el 12,5% expresa lo contrario, alegando que la pandemia ha afectado negativamente a su alimentación (ver Gráfico 17).

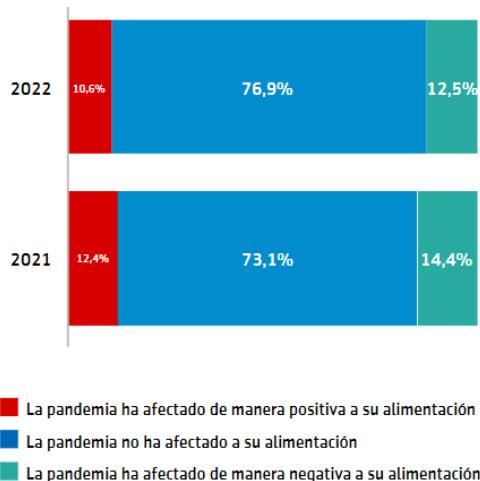


Gráfico 17. Influencia de la pandemia en la alimentación. Fuente: V Estudio Salud y Vida Aegon (2022)

En este contexto, la crisis de la COVID-19 ha influido de manera más negativa en la alimentación de las mujeres que la de los hombres. Entre grupos de edad, los encuestados de 40 años o menos son los más afectados, tanto positiva como negativamente, prácticamente en la misma proporción. Por otra parte, las personas sin hijos han experimentado un cambio negativo tras la crisis sanitaria. Las personas que han teletrabajo afirman haber experimentado un cambio positivo, frente a las que no.

4.4. Contexto tecnológico

Hoy en día, si nos paramos a mirar con atención la sociedad en la que vivimos, no podemos dejar de afirmar que la pandemia de la COVID-19 ha dejado muchas secuelas, pero la que destaca por encima de todo es la presencia y el emergente uso de las tecnologías en todos los ámbitos de la vida. La tecnología avanza a una velocidad increíble, en paralelo al incremento exponencial de su uso, tanto en España como en el resto del mundo. Como consecuencia, las personas permanecemos conectadas las 24 horas del día.

De hecho, la pandemia de la COVID-19 ha acelerado la adopción de los canales digitales por parte de los consumidores en todo el mundo y en todos los sectores. Desde el inicio de la crisis sanitaria, el número de internautas ha crecido un 3,7%, situando a España como el cuarto país de la UE que más ha crecido en el acceso a internet en los hogares durante la última década (ICEX - Invest in Spain, s.f.).

Según Invest in Spain (s.f.):

España es el tercer país de la UE en conectividad y séptimo en materia de servicios públicos digitales, con niveles muy superiores a la media europea. El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es uno de los sectores que ha experimentado un mayor crecimiento en España durante la última década, y la digitalización es un polo estratégico para la transformación del modelo productivo y la recuperación económica de España tras la pandemia.

Tanto es el impacto, que el gobierno español también apuesta por la digitalización, así lo recoge en el Plan España Digital 2025, mediante estrategias para impulsar las tecnologías cruciales para España: 5G, la ciberseguridad, el Big Data y la Inteligencia Artificial. A través de los fondos Next Generation EU, se pretende modernizar y digitalizar la industria, las PYME, el turismo e impulsar a una España emprendedora (ICEX - Invest in Spain, s.f.).

Nos situamos, por tanto, en un contexto que está viviendo constantes cambios: hemos pasado del *broadcast* al *narrowcast*, para dirigir la información a un público objetivo, concreto y mucho más segmentado. Los consumidores ya no son únicamente usuarios pasivos que adquieren productos, ahora también crean contenido en las plataformas, son los nuevos *prosumers*. Las plataformas digitales y las redes sociales se han convertido en una herramienta imprescindible en el día a día de muchas personas. Son una ventana hacia el mundo que, aparte de divulgar muchísima información de todo tipo, es la herramienta de trabajo para muchas otras personas.

El negocio digital es una de las grandes novedades que ha irrumpido en nuestros hogares y, muy probablemente, ha llegado para quedarse. Vivimos en un mundo digital, y como tal, las empresas deben actuar en consecuencia e incorporar lo digital a lo analógico o tradicional. Y en todo este panorama digital en el que nos encontramos, la reciente irrupción de la inteligencia artificial (IA) y su incorporación al negocio digital no ha pasado desapercibido.

La gran revolución de la industria 4.0 se va cocinando a fuego lento. De acuerdo con los datos del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, prácticamente el 12% de las empresas españolas han utilizado la inteligencia artificial en sus negocios en 2022. Los datos indican que la adopción de la IA ha aumentado en 2023, sobre todo por la aparición del ChatGPT y las acciones destinadas a la gobernanza de la tecnología que están desarrollando en España, gracias a los fondos Next Generation. Es un hecho que la revolución de la IA está pisando fuerte en el sector emprendedor. De aquí que, José del Barrio, director del fondo de inversiones Samaipata¹⁰, sostenga que el futuro es comprometido, como consecuencia, los empresarios cuyos proyectos quieran triunfar, se enfrentarán a un gran reto de diferenciación del que pocos saldrán con éxito (Alonso, 2023).

¹⁰ Fondo de inversiones Samaipata: es un fondo europeo de capital riesgo (venture capital) especializado en plataformas y marketplaces en fase pre-semilla y semilla, que invierte en el sur de Europa, Francia, Reino Unido y Alemania

El auge del negocio digital se ha visto acelerado, no solo por la convergencia de la inteligencia artificial (IA), sino también por la convergencia de otras tecnologías como: el Internet de las cosas (IoT), la computación en la nube, las aplicaciones móviles y las redes sociales. Todas ellas se han combinado para cambiar la forma de operar de las empresas (Garrido, s.f.). Es muy probable que en 2024 surjan aplicaciones empresariales que incorporen la IA como característica principal. Prácticamente, el 20% de las empresas están buscando la integración de la IA, de forma agresiva, en una variedad de productos tecnológicos y flujos de trabajo comerciales, mientras que el 62% tiene la intención de intensificar su adopción de la IA. Lo cierto es que, en esta etapa temprana, la IA se encargará de las tareas rutinarias y acelerará la automatización, liberando las tareas que requieren recursos humanos, para perseguir objetivos más estratégicos (It.Reseller, 2023).

4.5. Contexto medioambiental

Aunque la conciencia y el entorno medioambiental no es un aspecto determinante para una *startup* de deporte y nutrición que ofrece servicios mediante el uso de inteligencia artificial, existen políticas que se pueden seguir para que, en mayor o menor medida, se genere un impacto positivo en el entorno medioambiental. Es decir, si bien es cierto que la afectación de este entorno es indirecta, siempre se pueden realizar acciones que contribuyan a la mejora del planeta.

Business Insider (2023) afirma que, lejos de lo que se pueda pensar, la práctica deportiva también genera un impacto ambiental. Por ese motivo se están poniendo en marcha prácticas para minimizar la huella de carbono en este entorno:

- **Instalaciones sostenibles:** que las organizaciones deportivas adopten prácticas de construcción y gestión sostenibles para sus instalaciones, usando materiales de construcción ecológicos, implantando sistemas de energía renovable y reduciendo los residuos.

- **Transporte sostenible:** fomentar el uso de transporte público, bicicletas o coches compartidos para reducir las emisiones de carbono asociadas con los desplazamientos.
- **Eventos deportivos sostenibles:** implementar programas de reciclaje y reducción de residuos que generan los eventos deportivos, y gestionar eficientemente la energía y la promoción de opciones de transporte sostenibles.
- **Uso responsable del agua:** gestionar eficientemente el agua en las instalaciones deportivas mediante, por ejemplo, la adopción de tecnologías que reduzcan el consumo de agua.
- **Energía renovable:** usar energía solar o eólica, para alimentar las instalaciones deportivas y eventos, puede ayudar a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Ropa deportiva sostenible y reutilizable:** prendas que estén fabricadas con tejidos reciclados, orgánicos o de origen responsable. Usar innovación tecnológica para la fabricación de estas prendas, que incluye técnicas de teñido y acabado más ecológico. Es fundamental, también, que las prendas puedan tener más de un uso, dándoles una segunda vida, o alargando la vida útil de estos productos para poder reutilizarlos

También es importante tener en cuenta que, respecto a la nutrición, existe una creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la procedencia de los alimentos. En este sentido, y para que el impacto medioambiental sea positivo, se recomienda:

- **Productos locales:** además de apoyar al comercio local, se reduce la emisión de gases al adquirir los productos en una área cercana a la vivienda.

- **Productos ecológicos:** son sostenibles y respetuosos con el medioambiente, ya que su método de cultivo reduce la emisión de gases de efecto invernadero y se promueve la captura de carbono en el suelo (Mulet, 2022).

4.6. Contexto legal

Finalmente, el entorno legal se centra en analizar las leyes que regulan, en este caso, la actividad deportiva, la nutrición, la inteligencia artificial y las *startups*.

En primer lugar, hay que destacar la **Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada de Nueva Empresa**, que modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. La ley de la sociedad limitada de Nueva Empresa establece las normativas mercantiles y administrativas de obligatorio cumplimiento, para mejorar la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas en el mercado. Esta ley desarrolla el denominado “Proyecto Nueva Empresa”, con el objetivo de estimular la creación de nuevas empresas, sobre todo las de pequeña y mediana dimensión, que “constituyen la columna vertebral de la economía española y de la europea y son claves en la creación de puestos de trabajo” (Agencia Boletín Oficial del Estado, 2003).

Por otro lado, existen dos normativas que buscan proteger la privacidad de los individuos y establecer pautas para la recopilación, almacenamiento y procesamiento de los datos personales. Para cualquier empresa, sobre todo del entorno digital, es crucial cumplir con estas leyes, implementar medidas de seguridad y obtener el consentimiento adecuado para el tratamiento de datos personales. A nivel europeo, la principal normativa de protección de datos es el **Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)**, aplicable desde mayo de 2018. Este reglamento establece las reglas para el tratamiento de datos personales y garantiza los derechos de los individuos que hay en la Unión Europea (UE). A nivel estatal, en España, existe la **Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD)**. En esta ley se exponen una serie de pautas que deben seguir las empresas a la hora de tratar los datos de todo

aquel que se relaciona con su marca, para respetar la protección de datos. Además, están estipuladas las sanciones y consecuencias en caso del incumplimiento de las mismas (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2018).

Por otra parte, y al estar ante la creación de un negocio digital, no solo se tiene que tener en cuenta la Ley de Protección de Datos, también es imprescindible aplicar la **Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios**. Establece que los poderes públicos garantizarán la defensa de las personas consumidoras y usuarias, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, la salud y los legítimos intereses económicos de los mismos. Es decir, promueve, divulga y defiende los derechos de los consumidores y usuarios, establece las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2006).

Otra normativa a tener en cuenta es la reciente **Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes**, más conocida como Ley de Startups, impulsada por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, a través de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. A través de esta norma, que posiciona a España en la vanguardia de Europa en el desarrollo de un ecosistema emprendedor con vocación innovadora, se busca estimular la inversión y la atracción de talento internacional, favorecer la colaboración entre pymes, grandes compañías y empresas emergentes, impulsar la I+D+i, también en la Administración, y promover la cooperación de estas empresas emergentes y los emprendedores con las Universidades y centros de investigación (La Moncloa, 2022).

Cabe destacar que la norma define en la categoría de empresa *startup* como aquella que:

...no supere los 5 años de antigüedad (o 7 para sectores estratégicos); que no cotice en bolsa ni distribuya dividendos; cuya sede o domicilio social se establezca permanentemente en territorio nacional; con el 60% de la plantilla contratada en España; y que acumule un volumen de negocio máximo de 10 millones de euros (La Moncloa, 2022).

A nivel de Europa, el pasado 2 de febrero de 2024, la Unión Europea (UE) aprobó la primera ley sobre inteligencia artificial (IA), que entrará en vigor en 2026. Reunidos en Bruselas, el Comité de Representantes Permanentes, formado por los embajadores de los 27 Estados miembros de la UE, ha logrado un acuerdo histórico para limitar los riesgos de la IA. Aunque la normativa ha sido aprobada por unanimidad, las tres economías mayores de Europa, Alemania, Francia e Italia, no la ven del todo con buenos ojos, y han exigido un marco normativo menos estricto. El argumento que sustentan, en concreto el Gobierno de Emmanuel Macron, es que “No es una buena idea regular los modelos funcionales más que en otros países”, haciendo referencia a la posibilidad de competir con aplicaciones de Silicon Valley como ChatGPT¹¹ o Bard¹² (Planas, 2024).

Cabe destacar que se trata de la primera propuesta legislativa en materia de inteligencia artificial en el mundo, que la sitúa como un referente mundial para regular la IA en otras jurisdicciones. Su principal función consistirá en regular la IA en base a sus riesgos, cuanto mayores sean, más estrictas serán las normas. Los objetivos principales de esta ley son: garantizar que los sistemas de IA utilizados en la Unión Europea e introducidos en el mercado europeo sean seguros y respeten los derechos de los ciudadanos, y estimular la inversión e innovación en el ámbito de la IA en Europa. Además, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de esta nueva normativa, también se va a crear la Oficina de la IA en la Comisión, que se encargará de supervisar que los Estados miembros aplican correctamente las nuevas normativas. Así mismo, la entidad se responsabilizará de supervisar los modelos de IA más avanzados y de contribuir a fomentar las normas y prácticas de ensayo (Comisión Europea, 2024).

Otra norma fundamental en el contexto en que se enmarca la *startup* es la **Ley 39/2022, de 30 diciembre, del Deporte**, que establece el nuevo marco jurídico del deporte español y actualiza la legislación vigente desde 1990. Algunos de los aspectos más destacados de esta ley, centrados sobretodo en la dimensión social, son:

¹¹ ChatGPT: Es un sistema de chat equipado con inteligencia artificial. Su objetivo es resolver todas las consultas de los usuarios, pero no es una fuente de conocimiento sin más.

¹² Bard: Es el chat por inteligencia artificial creado por Google con PaLM 2. Se trata de una alternativa a ChatGPT y ChatGPT Plus con la que la empresa del buscador pretende tener un competidor propio en este campo

el reconocimiento expreso de la actividad física y el deporte como actividades esenciales; la defensa de la igualdad y la inclusión en todos los niveles de la práctica deportiva; la dotación de mayor seguridad jurídica a las personas deportistas; y la actualización del modelo de las diferentes entidades deportivas profesionales, regulando y ampliando las competencias del propio CSD.

La Ley del Deporte también incluye aspectos como la transición ecológica, el impulso al deporte rural, la cohesión territorial y la innovación digital en el sector. Una de las grandes novedades de esta ley es el reconocimiento de la práctica deportiva como derecho y su consideración como actividad esencial (CSD, s.f.).

Por último, la **Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición**. Se trata de una ley que, al concepto de seguridad alimentaria, incorpora los hábitos de alimentación saludables, y establece los mecanismos de coordinación necesarios para conseguir una efectiva aplicación tanto a nivel autonómico como en las relaciones con la Unión Europea. Además, la ley define por primera vez un sistema de información homogéneo en seguridad alimentaria para el intercambio de datos entre profesionales, investigadores y administraciones, así como para facilitar los conocimientos más avanzados en la materia. La ley también establece la creación de una Red Española de Laboratorios de Control Oficial de Seguridad Alimentaria, para que refuercen la vigilancia en todo lo relacionado con los alimentos. Además, y por primera vez en una ley española, se introducen aspectos relacionados con la promoción de hábitos saludables de alimentación y la prohibición de discriminación por obesidad (La Moncloa, s.f.).

4.7. PESTEL map

Para acabar con el análisis PESTEL, he procedido a elaborar unas conclusiones, así como un PESTEL map, destacando los elementos de mayor impacto, tanto en sentido positivo como negativo, de cada uno de los entornos analizados. De este modo y, a partir

de estas conclusiones, se podrá definir mejor la estrategia a seguir para la creación de la *startup*, entre otros elementos.

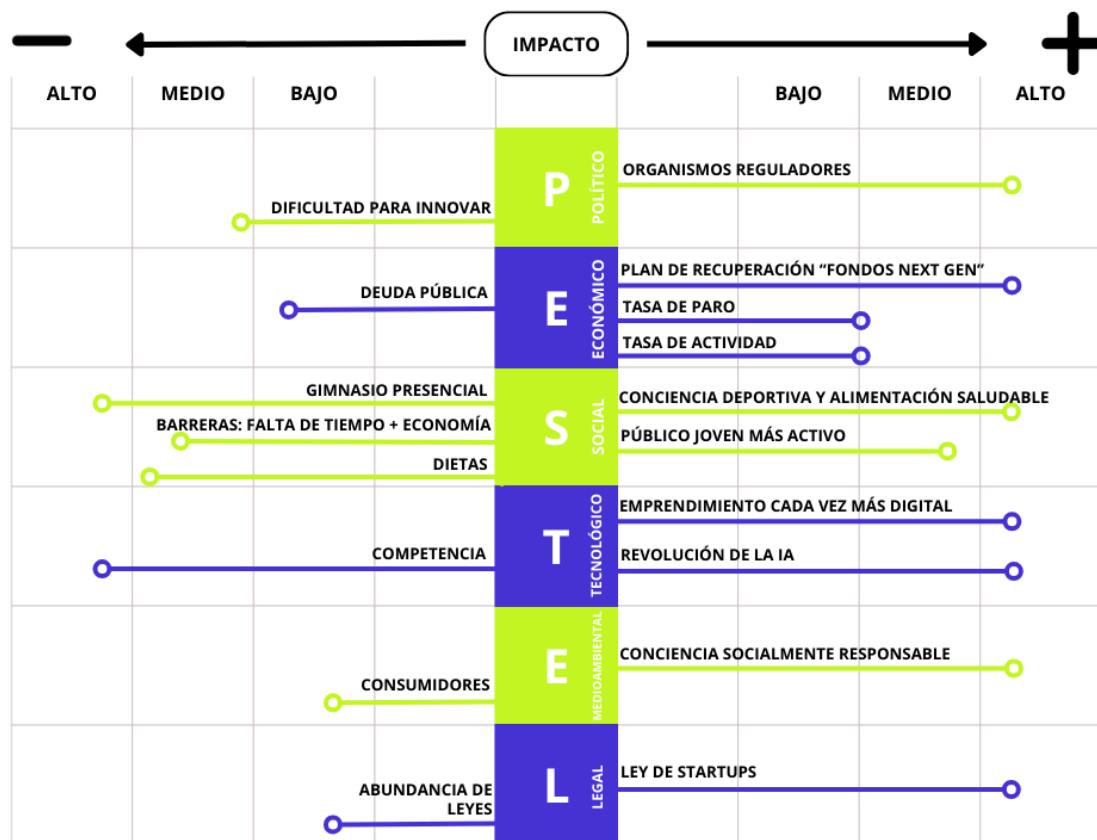


Figura 2. PESTEL map. Fuente: elaboración propia (2024)

En primer lugar, nos encontramos ante un entorno político, que cuenta con la presencia de organismos reguladores. Estos organismos suponen un impacto positivo, pues contribuyen e influyen en la mejora del deporte, de la nutrición y la alimentación, velan por el cumplimiento de la protección de datos, promueven la transformación digital y regulan los mercados y la competencia. Pero, por otro lado, todas estas regulaciones conlleva una pequeña desventaja, que puede convertirse en un obstáculo para aquellas empresas que quieran innovar y diferenciarse de aquellas que ya están bien posicionadas en el mercado. Por tanto, las empresas podrán innovar, siempre y cuando cumplan con la ley y no sean sancionadas por los organismos reguladores.

En segundo lugar, del entorno económico hay que destacar que, gracias al Plan de Recuperación, cualquier empresa, autónomo o particular, tiene la oportunidad de acceder a los Fondos europeos Next Gen. Esto supone un impacto muy positivo para la *startup*, porque uno de los objetivos que tienen estos fondos es conseguir la transformación digital. De este entorno, también hay que mencionar que la tasa de paro de 2023 ha disminuido respecto al año anterior, y la tasa de actividad ha incrementado. Sin embargo, la deuda sitúa a España entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Este indicador puede tener un impacto negativo para la *startup*, sobre todo a largo plazo, porque podría resultar en tasas de interés más altas, lo que aumentaría los costes de endeudamiento para las empresas.

Respecto al contexto social, hay un porcentaje notable de personas que tienen conciencia por el deporte, sobre todo por parte de los más jóvenes, lo que supone un impacto positivo para la *startup*. Otro impacto positivo es el aumento de la asistencia a gimnasios virtuales. Sin embargo, la asistencia a gimnasios presenciales es más alta, lo que se traduce en una amenaza para la *startup*, ya que los usuarios no acostumbran a contratar servicios digitales si ya realizan la actividad en centros deportivos. También existen barreras, como la falta de tiempo e interés, que también frenan la práctica deportiva de gran parte de la población.

En cuanto a los hábitos alimenticios, otra barrera que impide llevar una vida saludable, y que, por tanto supone un impacto negativo para la *startup*, son las condiciones económicas desfavorables. Por el contrario, supone un impacto positivo que más de la mitad de los españoles afirma llevar una alimentación saludable, lo que nos indica que las personas tienen conciencia sobre el tema. No obstante, solo 2 de cada diez españoles (alrededor del 22%) realiza algún tipo de dieta, de los cuales un 45% lo hace bajo la supervisión de un especialista. Estas cifras, relativamente bajas referentes a las dietas, tienen un impacto negativo para la *startup*, pues es probable que la población no tenga gran interés en contratar este tipo concreto de servicio.

En cuanto al contexto tecnológico, nos encontramos en un ecosistema donde la digitalización se está implementando en todos los sectores del día a día, pues así lo requiere la sociedad para modernizarse y avanzar hacia un futuro más digital. La apuesta del gobierno por la digitalización supone un impacto muy positivo para la *startup*, ya que pretende impulsar tecnologías como la inteligencia artificial, que actualmente está revolucionando todos los aspectos de nuestra vida cotidiana. Al mismo tiempo, cada vez existe más competencia, pues todas las empresas que quieran sobrevivir deben adaptarse a este nuevo entorno digital y diferenciarse de las demás. Este hecho supone un impacto negativo para la *startup*, pues tendrá que diferenciarse de la competencia para poder sobrevivir dentro de un entorno cada vez más competitivo.

Por lo que se refiere al contexto medioambiental, cada vez hay una conciencia y preocupación más fuerte en lo referente al cuidado del medio ambiente. Por este motivo, las empresas que contribuyen a esta mejora están reconocidas y cuentan con una buena imagen corporativa. Realizar una comunicación que conciencie a los consumidores de la importancia de cuidar el medioambiente, implica un impacto muy positivo para la *startup* que puede posicionarla como una empresa socialmente responsable. Pero, por otro lado, es cierto que muchas de las iniciativas de mejora para el medioambiente no están al alcance de la población, ya sea por motivos económicos, personales, logísticos, entre otros.

Finalmente, y del contexto legal, la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, se traduce en un impacto positivo para la *startup*, ya que es una ley que favorece el desarrollo del ecosistema emprendedor con vocación innovadora. En este sentido, hablamos de la primera ley que regula la actividad de las empresas emergentes y, por tanto, sanciona a aquellas que no cumplen con la normativa, y ofrece a otras *startups* la oportunidad de desarrollarse y mejorar. Por otro lado, la abundancia de leyes en este contexto legal hace que la *startup* se encuentre en un entorno muy rígido y con muchas normativas de obligatorio cumplimiento que, hasta cierto punto, pueden limitar su actividad.

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una vez analizados los seis entornos de la futura *startup*, con el análisis PESTEL, es fundamental analizar la competencia, que está formada por todas aquellas empresas que ofrecen el mismo servicio que la *startup* que se va a desarrollar en este TFG.

Actualmente, la industria del *fitness*, como muchas otras, se está convirtiendo en un sector dinámico y en constante evolución. Una tendencia notable es la creciente integración de la tecnología y las innovaciones digitales en esta industria deportiva. Estos cambios han surgido, sobre todo, a raíz de la pandemia de la COVID-19. Se dice que la pandemia actuó como catalizador de la transformación digital del sector del *fitness*, obligando a las personas a buscar alternativas para mantenerse activos debido al cierre temporal de los clubes y gimnasios.

Estos cambios se materializan en productos, como por ejemplo, aplicaciones *fitness*, dispositivos que controlan el ritmo y la actividad física, hasta plataformas de *fitness* en línea, que están revolucionando la forma en que las personas realizan las actividades de *fitness* y mantienen una buena nutrición. La accesibilidad y comodidad que brindan estas soluciones digitales, ha abierto nuevas vías para que las personas puedan realizar actividad física, acceder a orientación personal y seguir sus progresos, independientemente de la ubicación o de sus limitaciones de tiempo (Alexandra, 2023). Según estudios científicos, las tecnologías que incorporan educación y seguimiento nutricional han ganado cada vez más popularidad, ya que son muy efectivas y dan buenos resultados. La oferta y variedad de aplicaciones de nutrición y alimentación que se encuentran en Google Store y Apple Store han aumentado y lo siguen haciendo, brindando una amplia variedad de funciones (Vidal, s.f.).

Después de esta breve introducción respecto a la situación actual y previsiones futuras de la industria del *fitness* y la nutrición digital, me voy a centrar en analizar la competencia. Para hacerlo, se van a tener en cuenta las *startups*, las plataformas digitales y los gimnasios tradicionales, que ofrecen un servicio de nutrición y entrenamiento personalizado,

similar al de la *startup* que se pretende desarrollar a lo largo de este trabajo. Con lo cual, la competencia va a quedar dividida de la siguiente manera:

En primer lugar, están las **startups**, empresas de nueva creación que cuentan con la integración de nuevas tecnologías, que ofrecen servicios de nutrición y entrenamiento personalizado.

En segundo lugar, encontramos las **plataformas digitales** centradas en la alimentación saludable y en la práctica deportiva. Son espacios en internet que permiten la ejecución de varios tipos de aplicaciones o programas en un mismo lugar web.

Por último, encontramos los **gimnasios tradicionales**, donde, además de ofrecer un espacio para la práctica deportiva, también cuentan con nutricionistas y entrenadores encargados de ofrecer una solución individual y personalizada al cliente.

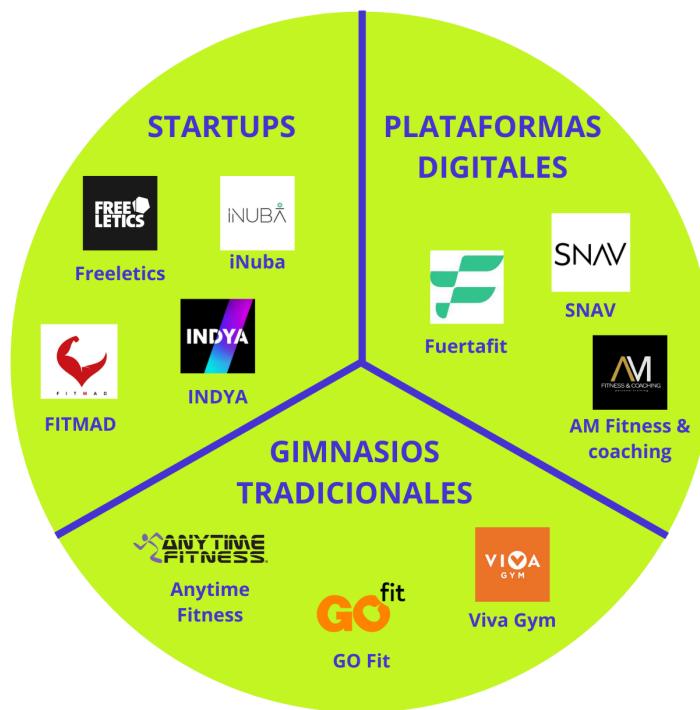


Figura 3. Competencia: startups, plataformas digitales y gimnasios tradicionales. Fuente: elaboración propia (2024)

5.1. Startups

Para determinar las *startups* que suponen una competencia, se ha valorado que ofrezcan servicios de nutrición y entrenamiento personalizados para los consumidores. También se ha prestado gran atención a la *publicity*¹³ que hacen los medios de comunicación sobre estas *startups*, así como la relevancia de sus servicios y características. Otro aspecto que se ha tenido en cuenta, es que las *startups* puedan ser accesibles en el mercado español, independientemente del origen o donde tengan la sede. A partir de aquí, se han seleccionado cuatro *startups*, de entre las cuales, tres ofrecen servicios de entrenamiento y nutrición personalizados, y la tercera ofrece un único servicio de nutrición personalizada, muy completo, detallado y 100% adaptado a cada persona. Esta última se ha seleccionado, puesto que es una de las *startups* de nutrición que mejor posición ocupa en el mercado español, en términos de innovación, servicios y comunicación, y trabaja con deportistas de élite como Pau Gasol, Alex Rins, entre otros:

- **Freeletics:** es una *startup* alemana que utiliza la inteligencia artificial para ofrecer planes de entrenamiento y de nutrición, totalmente personalizados, a través de rutinas digitales. También colabora con deportistas de élite, como Marc ter Stegen (Freeletics, 2019), y con marcas como PlayStation, para dinamizar sus servicios y promover un estilo de vida atlético en la industria de los videojuegos (Freeletics, 2022). A través de todo el esfuerzo de Freeletics por promover un estilo y vida saludable, ha conseguido transformar el cuerpo a 34 millones de personas (García, 2019).
- **iNuba:** es una de las *startups* más prometedoras del mundo en el sector *healthtech*¹⁴. Ofrece servicios personalizados de entrenamiento y nutrición, mediante iNuba App e iNubaBox, una cabina de medición autónoma que permite al usuario obtener métricas de salud y un avatar 3D (Emprendedores, 2021). iNubaBox controla el porcentaje de grasa, de masa muscular, peso, índices de salud, edad

¹³ Publicity: Hace referencia a la práctica de lanzar contenido a cerca de una empresa, sus productos o sus servicios para conseguir impacto positivo en los medios de comunicación por cero euros.

¹⁴ Healthtech: comprende a todas las tecnologías que permiten mejorar el acceso, la eficiencia y calidad de la atención médica

metabólica y necesidades calóricas. También dispone de un sistema de termografía corporal, puede medir la temperatura de las articulaciones y músculos con el objetivo de detectar o prevenir futuras lesiones y dolores. El usuario puede empezar su plan nutricional, a través del escáner corporal en estas cajas digitales, las cuales se localizan mediante iNuba App, o bien a través de la propia App, introduciendo los datos manualmente (Martínez, 2022).

- **FITMAD:** es una *startup* fundada por David Campos quien, en 2017, siendo profesor de educación física y entrenador profesional en sus ratos libres, empezó a pensar en cómo podría ayudar a muchas personas a conseguir su cambio físico, sin las limitaciones temporales a la que se enfrentaba. A partir de aquí, comenzó a desarrollar la idea de crear un sistema automatizado en el que la gente pudiese tener a un David Campos en su teléfono que les dijera qué comer y qué entrar en cada momento. Esta idea se materializó en 2020, cuando creó una aplicación inteligente que, a través de la IA y de los algoritmos, da respuesta inmediata y personalizada a cualquier usuario que quiera mejorar su salud. Además, entre 2020-2021, la *startup* fue seleccionada por la Universidad de Deusto para participar en el Citizen Bootcamp¹⁵ y quedó en segunda posición. Y, en 2023, la empresa participó en el Ceuta Open Future, un certamen de *startups* tecnológicas. FITMAD fue una de las *startups* ganadoras y, desde entonces, reciben formación con los mejores mentores del país (FITMAD, s.f.).
- **INDYA:** es una *startup* con sede en Valencia, que está revolucionando la alimentación de miles de deportistas, amateurs y profesionales, mediante una app predictiva que personaliza el plan nutricional de cada deportista y lo reajusta a los cambios. Además de estar pensado para cualquier tipo de cliente, ya sea o no deportista de élite, ofrece un *software* de nutrición pensado para los profesionales del ámbito de la nutrición que necesitan llevar un control y una gestión más individualizada de cada uno de sus clientes. La empresa ha asesorado a más de

¹⁵ Citizen Bootcamp: es un programa gratuito de alto rendimiento que condensa contenidos formativos propios de un MBA y los adapta a la realidad de los nuevos emprendedores.

8.000 deportistas profesionales y amateurs, y ha trabajado con reconocidos deportistas profesionales como: pilotos de Fórmula 1 y MotoGP, futbolistas internacionales y atletas y triatletas olímpicos (Fundación Innovación Bankinter, 2022). Además, Pau Gasol es uno de sus mayores inversores (Brines, 2022).

5.2. Plataformas digitales

Por otro lado, las plataformas digitales que se consideran competencia se han seleccionado mediante el mismo método que las startups. Es decir, se ha hecho una amplia búsqueda por internet sobre aquellas empresas digitales que ofrecen servicios de nutrición y deporte personalizados para cada usuario. Basándonos en lo que se ha leído, se han seleccionado las tres plataformas que, por sus características funcionales, sus valoraciones y sus valores distintivos, se consideran competencia para la *startup*:

- **Fuertafit:** es una empresa que cuenta con un abanico extenso de profesionales del *fitness* y de la nutrición. Tienen una gran variedad de planes, pensados para cualquier tipo de usuario, ya sea profesional o no, además de planes personalizados. Con su aplicación, prometen transformar la vida de las personas para siempre, a través de una experiencia única y con una fórmula basada en tres pilares: ejercicio, alimentación y comunidad. Además, mantienen un tono y una comunicación muy cercana con sus clientes, quienes reciben el apodo “fuertacos y fuertacas” (Fuertafit, s.f.).
- **SNAV:** es una empresa española que se dedica a ofrecer servicios de nutrición y deporte totalmente personalizados, bajo su lema “Ningún obstáculo es demasiado grande cuando confías en ti”, y junto a una filosofía corporativa orientada a buscar un estilo de vida saludable y sostenible a largo plazo. Es decir, más allá de ofrecer sus servicios, transmiten y plasman la su cultura corporativa, invitando a cualquier usuario a confiar en sí mismo para realizar cualquier cosa que se proponga (SNAV, s.f.).

- **AM Fitness & Coaching:** es una empresa localizada en España que tiene la peculiaridad de ofrecer servicios de entrenamiento y nutrición personalizados, de forma online, a través de su plataforma, y de forma presencial en sus instalaciones (El Confidencial Digital, 2021). El fundador, Adrián Molinero, es el encargado de gestionar los programas personalizados, los cuales refuerzan la filosofía del centro AM Fitness & Coaching. Esta filosofía se basa en conseguir sacar la mejor versión de los clientes, incentivar un cambio positivo que involucra la manera de pensar, pero sobre todo, que los clientes tengan motivación o sepan encontrarla a lo largo del proceso (ABC, 2021).

5.3. Gimnasios tradicionales

El tercer y último grupo que forma parte de la competencia de la *startup*, son los gimnasios tradicionales, puesto que muchos también ofrecen servicios de nutrición y entrenamiento personalizados, según las características de cada usuario. En este caso, aparte de las reseñas de internet y noticias relevantes sobre estos, se ha tenido muy en cuenta que estos gimnasios tengan presencia en España. A diferencia de las *startups* o de las plataformas digitales que, independientemente de que tengan o no su sede en España, pueden ofrecer sus servicios en el país, los gimnasios deben estar presentes en el territorio español para considerarse competencia. De lo contrario, no podrían brindar sus servicios a la sociedad y no tendría relevancia analizarlos como competencia. Además, todos ellos comparten otra peculiaridad, a raíz de la pandemia y debido a la evolución del entorno digital, se han visto obligados a incorporar una App que facilite a los usuarios las reservas a las clases dirigidas, controlar la evolución de su plan nutricional y de entrenamiento, entre otras funciones.

- **Anytime Fitness:** el grupo estadounidense es considerado el gigante de los gimnasios, que saca músculo en España (Romera, 2023). Una de las peculiaridades que tiene esta cadena de gimnasios, es que tienen acceso y seguridad 24 h para todos sus clientes. Es decir, los clientes pueden acceder a las instalaciones cuando quieran, sabiendo que les cubre un

seguro 24 horas en caso de emergencia, accidente... Además de ofrecer a la sociedad sus instalaciones para que sean utilizadas de manera autónoma y libre, Anytime Fitness también cuenta con un equipo de expertos que se encargan de ofrecer un plan de nutrición y entrenamiento personalizados, los cuales conllevan unos costes adicionales a la cuota mensual que se paga por simplemente acceder a las instalaciones. Recientemente, la cadena ha hecho saber que van a mejorar la aplicación móvil, mediante una nueva versión, más intuitiva y rápida, que promete un cambio positivo para los clientes (CDM Sport, 2023).

- **GO Fit:** es una cadena de gimnasios española que, además de ofrecer planes individuales, se caracteriza por ser una de las cadenas que ofrece un servicio de suscripción familiar, para incentivar un estilo de vida activo en toda la familia. Es la única cadena de gimnasios en Europa que cuenta con un laboratorio propio de investigación. Además, la cadena pretende alejarse de la propuesta de actividad física convencional a través de una propuesta innovadora. Esta propuesta consiste en una app, que busca acompañar la propuesta de valor de la marca, basada en el ejercicio físico pautado y el asesoramiento nutricional, pero con una capa digital que mejore la experiencia, aporte mayor información a los usuarios y sea más asequible. Esta app se puso en marcha a raíz de la pandemia, y se presenta como un complemento al trabajo dentro de los centros deportivos (CDM Sport, 2021).
- **VivaGym:** es una de las cadenas de gimnasios que más destaca en toda España, dentro del sector *low cost* (Ocaña, 2024). Todos los gimnasios de la cadena, además de contar con una amplia oferta de equipamiento deportivo en sus instalaciones, ponen a la disposición del cliente la contratación de un entrenador profesional para gestionar la actividad deportiva y la nutrición. También disponen de una aplicación, a través de la cual el cliente puede gestionar su suscripción, reservar clases, acceder al gimnasio con un código QR... Otro dato relevante es que en 2018, la cadena VivaGym adquirió la

empresa portuguesa de gimnasios Fitness Hut. Ante esta situación, la cadena española se vio obligada a unificar el enfoque de las dos cadenas (Camacho, 2022).

5.4. 4P's de Competencia

Una vez mencionadas las cuatro *startups*, las tres plataformas digitales y los tres gimnasios tradicionales, que han sido valorados como competencia para la *startup*, a continuación se van a detallar las 4P's de competencia de cada una de ellas. Hablamos, por tanto, de la política de servicio, de precio, de comunicación y de distribución. Este análisis va a contribuir a una mejor definición del producto, así como del plan de marketing y de comunicación de la futura startup. Porque nos permite ver qué hace la competencia y, por ende, establecer las mejores estrategias a seguir para diferenciarse.

5.4.1. Política de servicio

Startups:

			
Año y país	2013, Alemania	2020, España	2020, España
Plataforma(s) de descarga	<ul style="list-style-type: none"> App Store Google Play 	<ul style="list-style-type: none"> App Store Google Play 	<ul style="list-style-type: none"> App Store Google Play
Servicios que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> Coach digital. Plan de nutrición y entrenamiento personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de nutrición, entrenamiento y mente, personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de nutrición y entrenamiento personalizado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos de <i>workouts</i>. • Recetas. • Notificaciones y recordatorios. • Sincronización Health Connect. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software para empresas. • Escáner 3D iNuba Box. • Notificación + recordatorios. • Sincronización Apple Health. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recetas. • Entrenos para casa o gym. • Calendario de asignación.
Disponibilidad de uso	Uso de la aplicación en cualquier momento y a cualquier hora	Uso de la aplicación en cualquier momento y a cualquier hora	Uso de la aplicación a cualquier momento y en cualquier hora
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • De pago. • Versión gratuita con acceso limitado al contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> • De pago. • Versión <i>freemium</i> con restricciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • De pago. • Primeros 7 días gratis.
Idiomas de la App	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés • Alemán • Español • Francés • Italiano • Portugués 	<ul style="list-style-type: none"> • Español • Inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Español
Planes/suscripciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento personalizado. • Nutrición personalizada. • Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Versión gratuita. • Versión premium. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan custom. • Plan premium.

	+ nutrición personalizados.		
Política de cancelación	Cancelación gratuita durante los primeros 14 días	Cancelación gratuita hasta un día antes de la renovación.	Cancelación gratuita antes de la renovación.
Servicios complementarios	Ropa, accesorios, libros electrónicos y cursos de nutrición.	—	—
Otros	<ul style="list-style-type: none"> ● Para deportistas de élite o amateurs. ● Funciona mediante IA ● 6 meses gratis para los invitados. ● Por cada amigo invitado, se obtienen créditos para ganar premios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Para deportistas, nutricionistas y/o empresas. ● Combina tecnología y conocimiento de nutricionistas. ● 50% de descuento para los invitados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Para deportistas de élite o amateurs. ● Sistema automatizado que funciona mediante IA.

Tabla 3. Política de servicio de las startups. Fuente: elaboración propia. Datos: Freeletics, iNuba y FITMAD (2024)

	
Año y país	2022, España
Plataforma(s) de descarga	<ul style="list-style-type: none"> App Store Google Play
Servicios que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> Plan de nutrición personal. Nutricionista personal. Sincronización con: Strava, TrainingPeaks, Apple Health y Salud Connect. Software de nutrición para profesionales.
Disponibilidad de uso	Uso de la aplicación en cualquier momento y a cualquier hora
Precio	<ul style="list-style-type: none"> De pago.
Idiomas de la App	<ul style="list-style-type: none"> Español.
Planes/suscripciones	<ul style="list-style-type: none"> Nutrición totalmente personalizada y ajustable.
Política de cancelación	Cancelación gratuita hasta 24 h antes de la renovación.
Servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> Test de Metabolismo basal. Test de Sustratos. Test Fat Max.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Para deportistas de élite, amateurs y nutricionistas. Funciona mediante la combinación de algoritmos y ajustes personales de nutricionistas.

Tabla 4. Política de servicio de las startups. Fuente: elaboración propia. Datos: INDYA (2024)

Plataformas digitales:

		SN&V	
Año y país	2020, España	2020, España	2012, España
Plataforma(s) de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • App 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • App 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • App
Plataforma(s) de descarga	<ul style="list-style-type: none"> • App Store • Google Play 	<ul style="list-style-type: none"> • App Store • Google Play 	<ul style="list-style-type: none"> • App Store • Google Play
Servicios que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinas de ejercicio diarias. • Recetas. • Pautas de alimentación diarias. • Comunidad <i>fitness</i>. • Planes personalizado s. • Cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dieta personaliza da. • Plan entreno personaliza do, para casa o gimnasio. • Servicio de psicología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de nutrición + entreno. • Planes <i>online</i>, presenciales o semipresencial es. • Planes individuales o en pareja. • Para celíacos, veganos y vegetarianos.
Disponibilidad de uso	Uso de la aplicación en cualquier momento y a cualquier hora	Uso de la aplicación en cualquier momento y a cualquier hora	Uso de la aplicación en cualquier momento y a cualquier hora
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • De pago 	<ul style="list-style-type: none"> • De pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • De pago

	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis los 3 primeros días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suplemento app. 	
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Español
Planes/suscripciones	<ul style="list-style-type: none"> • Suscripción general. • Cursos. • Servicios personalizado s. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan completo. • Plan dieta. • Plan de entrenamien to. • Psicología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenador presencial. • Entrenador presencial DUO. • Entrenador online y semipresencial. • Nutricionista.
Política de cancelación	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros 15 días de prueba. • Cancelación gratuita antes de renovar. 	Cancelación gratuita, con preaviso de 14 días.	Cancelación gratuita, con preaviso de 15 días.
Servicios complementarios	—	Tarjetas de regalo para usar en la app	—
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Para cualquier persona. • Programas generales, personalizado s y cursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Para cualquier persona. • Atención 24h. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para cualquier persona. • Máxima flexibilidad para el usuario.

	para desmentir mitos y aprender.		
--	---	--	--

Tabla 5. Política de servicio de las plataformas digitales. Fuente: elaboración propia.

Datos: Fuertafit, SNAV y AM Fitness & Coaching (2024)

Gimnasios presenciales:

	 ANYTIME FITNESS	 GO fit	 VIVA GYM
Año de creación	2002	2005	2011
Servicios que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> Seguro 24h. Clases dirigidas. Coach de entrenamiento y nutrición. Instalaciones, materiales y equipos deportivos. Acceso a Netflix y Redes Sociales.. App Anytime Fitness. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades para toda la familia. Actividades dirigidas. Equipamiento deportivo, piscina y spa. Planes personales. Servicio de nutrición. Parking gratuito. App my Go fit. 	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones, materiales y equipos deportivos. 7 zonas diferentes de entrenamiento. Clases dirigidas. Planes de nutrición y de entrenamiento Coach de entrenamiento y nutrición. App VivaHut.

Disponibilidad de uso	Acceso 24h	Apertura de lunes a domingo (horario sujeto a cada franquicia).	Apertura de lunes a domingo (horario sujeto a cada franquicia).
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • De pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • De pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • De pago.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Español
Planes/suscripciones	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula. • Cuota mensual. • <i>Coach</i> personal de entrenamiento y nutrición. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes individuales y familiares: • Abono GO fit. • Plan Plus. • Pack "Mi gran reto". 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula. • Cuota Club. • Cuota ZONE. • Cuota IBERIA. • Pase de un día.
App Gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> • Entreno + nutrición personal. • Chat <i>coach</i>. • Medidor de ocupación del gimnasio en tiempo real. • Reservas e inscripción a clases. • Seguimiento progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reservar clases. • Entrenos virtuales. • Clases de meditación. • Clases en directo. • Planes de entreno y nutrición. • Seguimiento de los planes. • Descuentos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión perfil del usuario. • Reservar actividades. • Entrenos personales adaptados al lugar de entreno. • Vídeos de <i>Workouts</i>. • Entrenos especiales a la semana. • Nutrición

		ventajas.	personalizada. ● Seguimiento.
Política de cancelación	Depende de cada franquicia.	Depende de cada franquicia.	Baja en cualquier momento. Se hará efectiva el último día del mes.
Servicios complementarios	—	Plataforma Gofit.TV, con servicios personalizados y automatizados.	—

Tabla 6. *Política de servicio de los gimnasios presenciales.* Fuente: elaboración propia.

Datos: Anytime Fitness, GO Fit y VivaGym (2024)

5.4.2. Política de precio

Startups:

			
Servicio	<i>Startup</i> que usa IA para hacer planes de entrenamiento y/o nutrición personalizados.	<i>Startup</i> que utiliza tecnología puntera aplicada al cuerpo humano, para mantener un estilo de vida saludable.	<i>Startup</i> que combina la automatización y el trabajo humano para ofrecer planes personalizados.
Precios	Plan entrenamiento: ● Trimestral:	Plan Premium: ● Mensual:	Plan Custom: ● Mensual:

	<p>44,99€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semestral: 69,99€ • Anual: 84,99€ <p>Plan nutricional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestral: 34,99€ • Anual: 79,99€ <p>Plan entrenamiento + Nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestral: 49,99€ • Semestral: 84,99€ • Anual: 109,99€ 	<p>9,99€* - 21€.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestral: 24,00€* - 55€. • Anual: 83,90€* - 280€. <p>*Son los precios de bienvenida.</p>	<p>39€</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestral: 99€ • Anual: 399€ <p>Plan Premium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensual: 69,99€ • Trimestral: 280€ • Anual: 990€
¿Qué incluye?	<p>Plan entrenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coach digital. • Entrenos personalizados. • Adaptado para cualquier lugar, con/sin material. • Consejos. • Seguimiento. • Comunidad. <p>Plan de nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coach digital. • Recetas a medida. 	<p>Plan Premium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutrición personal. • + de 6.000 recetas. • Lista de la compra automática. • Entreno personal para casa o gimnasio. • Meditaciones • Contador de 	<p>Plan Custom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • App FITMAD. • Encuesta inicial. • Plan nutricional y rutina de entrenamiento personalizado. • Contacto y soporte diario con el

	<ul style="list-style-type: none"> • Consejos. • Seguimiento. <p>Plan entrenamiento + nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coach</i> digital. • Entrenos personalizados. • Adaptado para cualquier lugar, con/sin material. • Consejos. • Seguimiento. • Comunidad. • Recetas a medida. 	<ul style="list-style-type: none"> calorías. • Consejos. • Estadísticas y seguimiento. 	<i>coach</i> vía e-mail. <p>Plan Premium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • App FITMAD. • Encuesta inicial. • Plan nutricional y rutina de entrenamiento personalizado. • Contacto y soporte diario con el <i>coach</i> vía WhatsApp. • Acceso a la comunidad y a contenido exclusivo.
Descuento o promociones	<p>Plan de entrenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semestral: 22% menos que la trimestral. • Anual: 53% menos que la 	<p>Plan premium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestral: 20% menos que el mensual. • Anual: 30% menos que el mensual. 	<p>Plan premium:</p> 30% de descuento en la suscripción mensual de este plan.

	<p>trimestral.</p> <p>Para el plan entrenamiento + nutrición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscripción semestral: 15% menos que la trimestral. • Suscripción anual: 45% menos que la trimestral. 		
--	---	--	--

Tabla 7. Política de precio de las startups. Fuente: elaboración propia. Datos: Freeletics, iNuba y FITMAD (2024)

	
Servicio	<i>Startup que permite crear y reajustar una planificación nutricional personalizada.</i>
Precios	Único plan, distintas periodicidades de suscripción: <ul style="list-style-type: none"> • Anual: 280€ • Semestral: 190€ • Mensual: 29€ (el primer mes, después serán 39€).
¿Qué incluye?	<ul style="list-style-type: none"> • Plan nutricional adaptado. • Chat con el nutricionista. • Video Consulta (la primera es gratis). • Cambio inteligente de recetas. • Reajustes automáticos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Lista exacta de la compra. • Gráficos de evolución. • Suplementación para entrenos. • Conciliación con parejas. • Sincronización con Strava; TrainingPeaks, Apple Health y Salud Connect. • Recetas. • Informe mensual. • Artículos, consejos y <i>podcast</i> sobre nutrición. • <i>Widgets</i> y alertas en el dispositivo móvil.
Descuento o promociones	<p>Los descuentos son para la suscripción anual y la semestral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anual: 40% más barato que la mensual. • Semestral: 20% más barato que la mensual.

Tabla 8. *Política de precio de las startups.* Fuente: Elaboración propia. Datos: INDYA (2024)

Plataformas digitales:

		SN&V	
Servicio	Plataforma que tiene la finalidad de ayudar a cualquier persona a mejorar su forma física, su salud y su vida, a través de servicios <i>online</i> .	Plataforma que ofrece planes <i>online</i> , totalmente personalizados, y contribuye a que el cliente confíe en sí mismo.	Plataforma que hace planes, presenciales u <i>online</i> , de nutrición y entrenamiento personalizados.
Precios	Suscripción general:	Plan completo:	Entrenador

	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual: 25€ • Anual: 149€ <p>Cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuno intermitente: 47€ • Adiós a comer con ansiedad: 97€ <p>Servicios personalizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutrición básica: 99€/mes. • Nutrición premium: 119€/mes* • Entreno: 149€/mes <p>*Después del primer mes 55€</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual: 70€ • Trimestral: 150€ <p>Plan dieta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensual: 60€ • Trimestral: 125€ <p>Plan de entrenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensual: 30€ • Trimestral: 75€ <p>Psicología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 sesión: 55€ • 5 sesiones: 250€ • 10 sesiones: 450€ <p>+ 9,99€ por la App</p>	<p>presencial: desde 42€ la sesión.</p> <p>Entrenador presencial DUO: desde 27€ la sesión.</p> <p>Entrenador online y semipresencial: desde 29€ al mes.</p> <p>Nutricionista y dieta personalizada: desde 29€ la sesión.</p>
¿Qué incluye?	<p>Suscripción general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pautas alimenticias. • Comunidad privada. • Rutinas nuevas cada semana. 	<p>Plan completo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menú detallado. • Actualización menú. • Seguimiento diario. 	<p>Entrenador presencial privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenos casa o gym. • Con o sin material.

	<ul style="list-style-type: none"> • Retos, premios y sorpresas. • Canal de Telegram* <p>*Solo para la suscripción anual.</p> <p>Plan nutricional básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menú personalizado. • Guía y consejos. • Seguimiento. <p>Plan nutricional premium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menú personalizado. • 1 videollamada de seguimiento. • Consultas 24h. • Guía y consejos. • Seguimiento. <p>Plan entreno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento mensual personalizado. • 1 Videollamada 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión semanal. • Contacto 24h. • Entrenamiento personalizado. • Adaptado a casa o a gym. • Vídeos <i>workouts</i>. • Métricas de progreso. • Contacto vía telefónica, WhatsApp y Skype 24h. • <i>Coaching</i> motivacional. • Psicóloga. • Recetas. • Clases en directo o diferido. <p>Plan dieta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan nutricional personalizado. • Menú detallado. • Actualización de menú. • Revisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición. • Seguimiento y progreso App. • Flexibilidad horaria. <p>Entrenador presencial DUO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenos casa o gym. • Con o sin material. • Nutrición. • Seguimiento y progreso. • Flexibilidad horaria. <p>Entrenador online y semipresencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenos casa o gym. • Con o sin material. • Nutrición. • App entrenos y nutrición. • Seguimiento y progreso. • Flexibilidad horaria.
--	---	---	--

	<p>con el entrenador.</p> <ul style="list-style-type: none">• Contacto semanal.	<p>semanal.</p> <ul style="list-style-type: none">• Contacto 24h.• Recetas.• Contacto vía telefónica, WhatsApp y Skype 24h. <p>Plan de entrenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisión semanal.• Contacto 24h.• Entrenamiento personalizado.• Adaptado a casa o <i>gym</i>.• Vídeos explicativos.• Métricas de progreso.• Clases en directo y diferido.• Contacto vía telefónica, WhatsApp y Skype 24h. <p>Psicología:</p> <ul style="list-style-type: none">• Máxima	<p>Nutricionista y dieta personalizada:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nutrición completa.• App de nutrición.• Seguimiento y progreso.• Flexibilidad horaria.
--	---	--	--

		<p>flexibilidad posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto personalizado. • Máxima confidencialidad. 	
Descuento o promociones	Ahorro del 50% en la suscripción general anual, en comparación con la mensual.	29% dto. en las suscripciones trimestrales, respecto a las mensuales.	Al inscribirse con otra persona, ahorras más de un 25%.

Tabla 9. Política de precio de las plataformas digitales. Fuente: Elaboración propia. Datos:

Fuertafit, SNAV y AM Fitness & Coaching (2024)

Gimnasios presenciales:

	 ANYTIME FITNESS	 GO fit	 VIVA GYM
Servicio	Cadena de gimnasios que ofrece acceso y seguro 24 h a sus instalaciones, y dispone de coaches para personalizar la experiencia del consumidor.	Cadena de gimnasios, que ofrece sus instalaciones deportivas y sus servicios, para impulsar el deporte como motor de cambio.	Cadena de gimnasios <i>low cost</i> , con variedad de zonas de entrenamiento, y la opción de tener un plan de entrenos y de nutrición.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula: 50€ 	Plan individual:	Matrícula: desde 0€

	<ul style="list-style-type: none"> ● Mensualidad: 45€/mes. ● Coach personal: 30€/mes. <p>Son precios aproximados. En función de cada franquicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Abono GO fit: 50€/mes-548€/año. ● Plan Plus: 60€/mes-598€/año. ● Mi gran reto: 105€/mes-1047€ año. <p>Precios aproximados. En función de cada franquicia y del nº de integrantes en la familia.</p>	<p>Cuota Club: 27,90€/mes.</p> <p>Cuota ZONE: 32,90€/mes.</p> <p>Cuota IBERIA: 34,90€/mes.</p> <p>Pase de un día: 9,90€.</p> <p>Son precios aproximados. En función de cada franquicia.</p>
¿Qué incluye?	<p>Cuota mensual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acceso y cobertura 24h. ● App Anytime Fitness. ● Clases grupales y dirigidas. <p>Coach:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plan nutricional y de entrenamientos personalizado. ● Plan presencial 	<p>Abono GO fit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación inicial. ● Plan entreno. ● Contenido app ilimitado. ● Coaches. <p>Plan Plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a multicentros. ● 3 invitaciones. ● 1h + de parking ● gofit.tv ilimitado 	<p>Cuota Club:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entrena en tu gimnasio. ● Acceso ilimitado. ● Reserva con 24h de antelación. ● Planes de entreno app. <p>Cuota ZONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Más de 60 gimnasios. ● Acceso

	<ul style="list-style-type: none">o en remoto.• App Anytime Fitness.	<p>Pack “Mi gran reto”:</p> <ul style="list-style-type: none">• 4 retos.• Dieta + entrenos.• Nutricionista.• Entrenador.• Elige <i>coach</i>.• Comunidad <i>online</i>.• Contenidos complementarios.	<p>ilimitado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reservas con 36h de antelación.• Planes de entrenamiento app.• Clases <i>Les Mills</i> app.• Nutrición y recetas.
--	---	---	--

			Pase de un día: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a las instalaciones.
Descuento o promociones	Portal de descuentos en la web, exclusivo para socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos y ventajas "GO fit CLUB" en la app. • 2 meses gratis con la suscripción anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos estacionales. • La matrícula suele ser gratis.

Tabla 10. Política de precio de los gimnasios presenciales. Fuente: elaboración propia.

Datos: Anytime Fitness, GO Fit y VivaGym (2024)

5.4.3. Política de comunicación

Startup:

Canales de comunicación online	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: <p>Facebook, Instagram, YouTube,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: <p>Facebook, Instagram, Spotify,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: <p>Facebook, Instagram, YouTube,</p>

	<p>Twitter, Threads, LinkedIn y TikTok.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email marketing. 	<p>YouTube, Twitter, LinkedIn y TikTok.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email marketing. 	<p>LinkedIn y TikTok.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email marketing.
Canales de comunicación offline	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Publicidad fuera de línea. • Influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Publicidad en gimnasios. • Influencers. 	—
Mensaje que transmiten	Transformación personal a través del <i>fitness</i> y la superación	Consigue tu cambio, gracias a la revolución en salud digital.	No creemos en las dietas “tipo” universales y los planes genéricos.
Imagen de marca	Se percibe como una <i>startup</i> de entrenamiento personalizado, que empodera a las personas para superar sus límites físicos y mentales y alcanzar su mejor versión.	Se percibe como una <i>startup</i> innovadora, que ha revolucionado la salud digital, para crear los planes que más se ajustan a cada persona, sin dejar de lado el conocimiento humano.	Se percibe como una <i>startup</i> innovadora, que se vuela al 100% en sus clientes, para ofrecer un servicio totalmente personalizado para conseguir los mejores resultados.
Público objetivo	Personas que buscan un enfoque personalizado para mejorar su estilo de	Deportistas amateurs o de élite, nutricionistas y/o empresas que	Personas con un objetivo muy concreto que buscan un servicio

	<p>vida, a través de la nutrición y/o del deporte, mediante una app digital, práctica y versátil, que conlleve unos costes relativamente bajos y asequibles.</p>	<p>buscan un cambio a través de la tecnología 3D pionera en el cuerpo humano, y están dispuestos a pagar un poco más por el servicio.</p>	<p>individualizado, y con la mayor flexibilidad posible. Todo ello, a través de tecnología que optimice su uso. Están dispuestos a invertir mucho dinero para lograr ese objetivo.</p>
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboraciones con marcas conocidas y deportistas de élite. • Eventos que crean comunidad. • Blog con contenido semanal. • Gran actividad y periodicidad del contenido. en Instagram, TikTok, LinkedIn y YouTube. • Contenido diferenciado en 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos y colaboraciones con deportistas de élite y empresas reconocidas. • Uso de todos los formatos en redes. • Contenido variado. • Comunicación cercana y humana con la comunidad de redes. • Información detallada de los planes en la web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad de contenido en casi todas las redes sociales. • Contenido diferenciado en LinkedIn. • Comunicación cercana y humana con la comunidad de redes. • Información detallada de los planes en la web.

	<p>cada red social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de todos los formatos en redes. • Comunicación cercana y humana con la comunidad de redes. • Información detallada de los planes en la web. 	<p>la web.</p>	
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • En redes sociales: poco contenido sobre tips y consejos de deporte y nutrición. • En las redes con más actividad (Instagram, TikTok, LinkedIn y YouTube) solo usan el inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca actividad en el blog. • Ocasionalmente hacen <i>crossposting</i>¹⁶ en redes sociales. • Poca actividad en redes sociales. • Contenido en redes únicamente en español. • Contenido en español. • Contenido en inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crossposting</i> en TikTok, Instagram y Facebook. • Poca actividad en YouTube. • Contenido en redes únicamente en español. • Poca variedad en los formatos de publicación. • No tienen

¹⁶ **Crossposting:** El envío cruzado o *crossposting* es el acto consistente en enviar el mismo mensaje a diferentes foros, grupos de noticias, grupo de discusión, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • En Twitter y Facebook no publican nada desde 2022. 	redes pensado para el cliente particular, y no tanto para nutricionistas y empresas.	publicidad <i>offline</i> .
Posición orgánica en motor de búsqueda Google de “plan de entrenamiento y nutrición y workouts con tecnología”	11 ^a posición	20 ^a posición	17 ^a posición
La página web	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✓ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✓ Enlace a la descarga de la aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✗ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes

	<ul style="list-style-type: none"> sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✓ Reseñas de clientes. ✓ Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✗ Reseñas de clientes. ✓ Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> sociales. ✗ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✓ Reseñas de clientes. ✓ Blog.
La App	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 apps: <i>fitness</i> y nutrición. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✓ .Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ .Claridad en el servicio. ✓ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una única app. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✓ .Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✓ Tutorial de uso. ✓ .Claridad en el servicio. ✓ Sincronización con otras apps. ✓ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una única app. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✗ .Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ .Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de

	✓ Mantenimiento de la identidad visual.	la identidad visual.	la identidad visual.
--	---	----------------------	----------------------

Tabla 11. Política de comunicación de las startups. Fuente: elaboración propia. Datos: Freeletics, iNuba y FITMAD (2024)

	
Canales de comunicación <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter y LinkedIn. • Email marketing.
Canales de comunicación <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Influencers.
Mensaje que transmiten	Mejorar el rendimiento de los deportistas a través de la tecnología y un equipo de profesionales y apasionados deportistas.
Imagen de marca	Se percibe como una <i>startup</i> pionera en nutrición, capaz de adaptar cada plan alimenticio a cualquier situación, circunstancia y persona, mediante el conocimiento humano y los algoritmos.
Público objetivo	Deportistas amateurs o de élite, nutricionistas y/o empresas que buscan una herramienta profesional para obtener un plan personalizado al detalle, con la tecnología más puntera. Están dispuestos a invertir dinero, pero de manera moderada.
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboraciones con deportistas de élite.

positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Blog con contenido actualizado. • Eventos y charlas en universidades. • Contenido diferenciado en cada red social. • Uso de todos los formatos en redes. • Actividad en todas las redes, pero Instagram es la que más destaca por su contenido constante. • Comunicación pensada en todos sus públicos. • Información detallada de los planes en la web.
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido en redes únicamente en español. • En Facebook, YouTube, LinkedIn y Twitter, el contenido es más esporádico, en comparación con Instagram. • No hacen publicidad fuera de línea.
Posición orgánica en motor de búsqueda Google de “plan de entrenamiento y nutrición y workouts con tecnología”	3 ^a posición.
La página web	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✗ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”.

	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Reseñas de clientes. ✓ Blog.
La App	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una única app. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✗ .Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ .Claridad en el servicio. ✓ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual.

Tabla 12. Política de comunicación de las startups. Fuente: elaboración propia. Datos: INDYA (2024)

En la página siguiente, se va a plasmar el **look & feel** de las aplicaciones de las cuatro Startups, para ver cómo son internamente:

	Look & Feel
--	------------------------

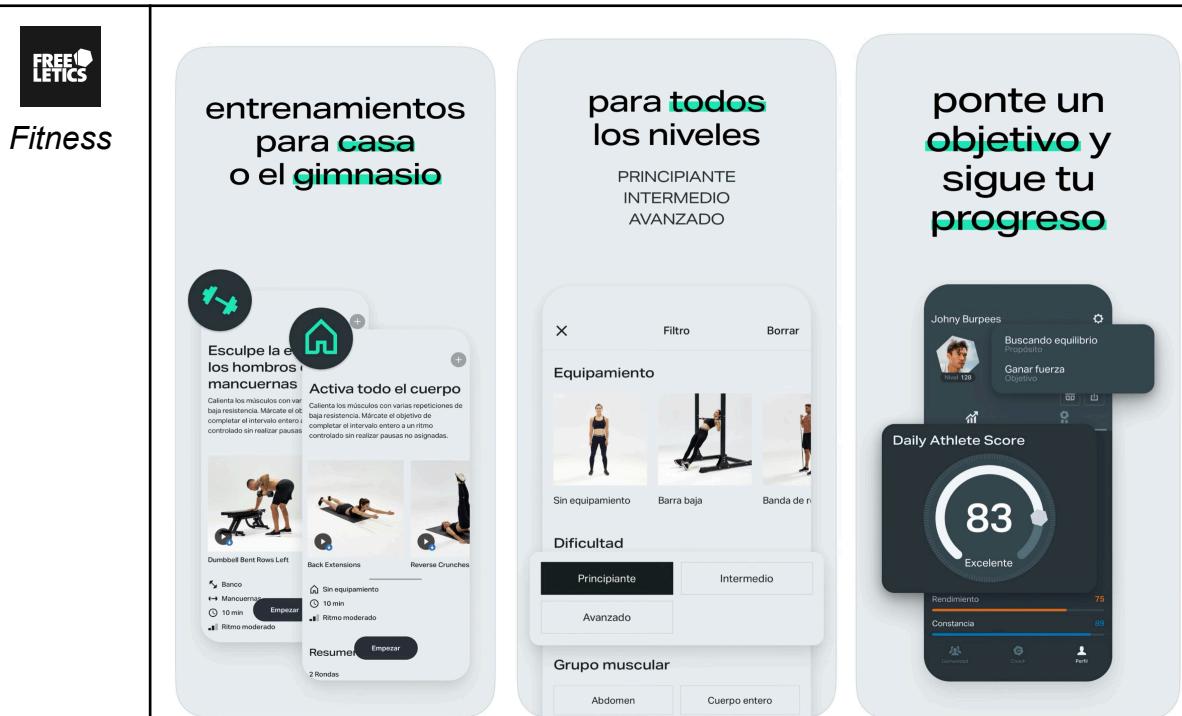


Figura 4, 5 y 6. Captura de la aplicación Freeletics HIIT Fitness Coach.

Fuente: App Store (2024)

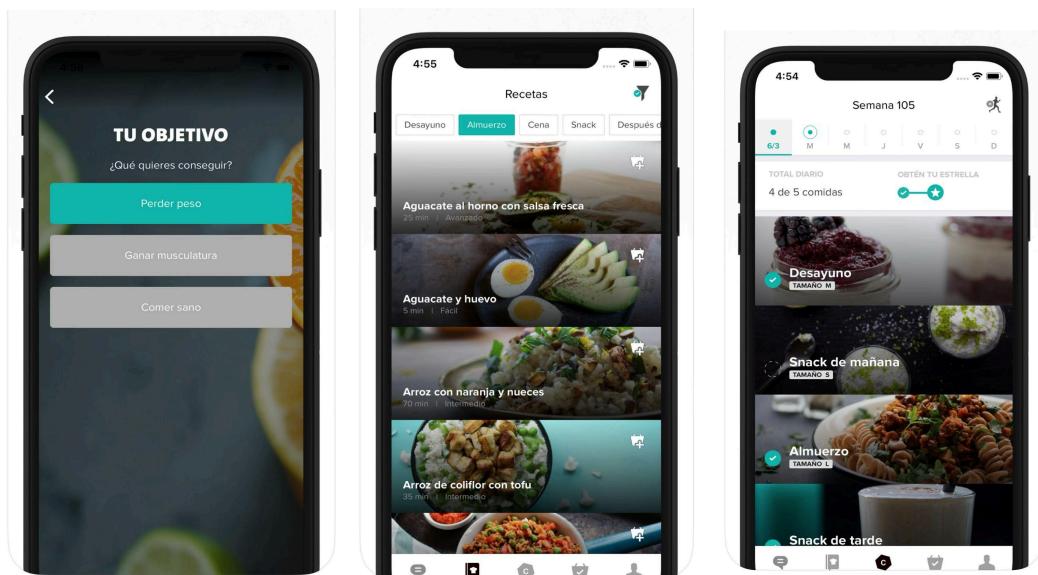


Figura 7, 8 y 9. Captura de la aplicación Freeletics Nutrition. Fuente: App Store (2024)

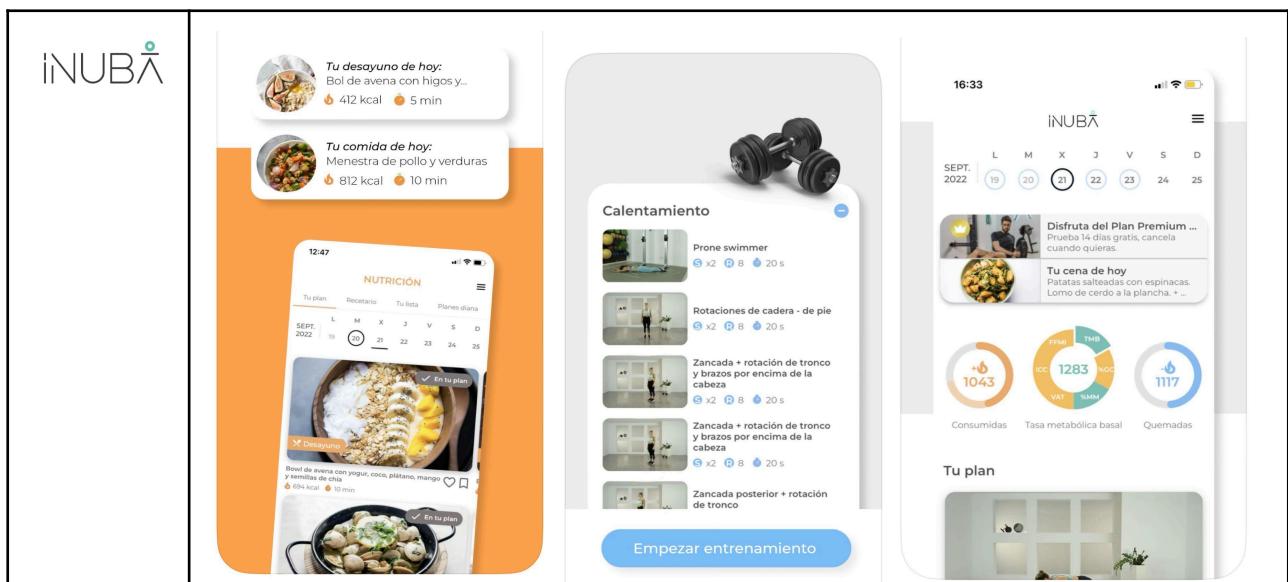


Figura 10, 11 y 12. Captura de la aplicación iNuba - Fitness y Nutrition.

Fuente: App Store (2024)



Figura 13, 14 y 15. Captura de la aplicación FITMAD. Fuente: App Store

(2024)

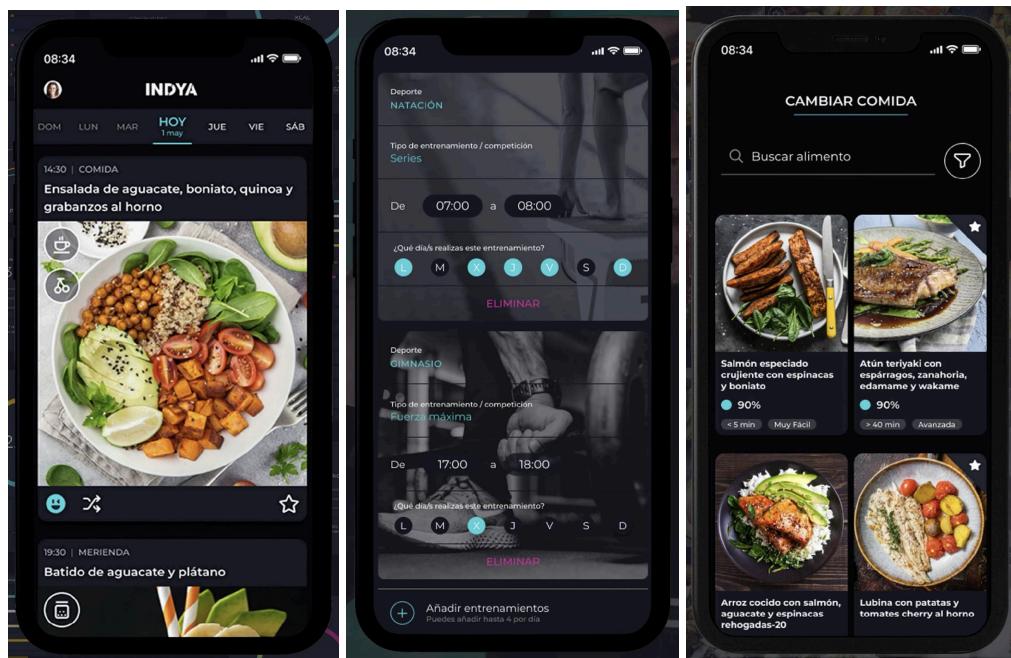


Figura 16, 17 y 18. Captura de la aplicación INDYA / Nutrición deportiva.

Fuente: App Store (2024)

Tabla 13. Look & Feel de las apps de las startups. Fuente: elaboración propia. Datos: App Store (2024)

Plataformas digitales:

Canales de comunicación online	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: Instagram, Facebook, LinkedIn, 	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: Instagram, Facebook y TikTok.

	<p>YouTube y TikTok.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Email marketing. 	<p>YouTube.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email marketing.
Canales de comunicación <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Influencers. 	—
Mensaje que transmiten	<p>No valen las excusas. Todo suma, y mejor hecho que perfecto.</p>	<p>Ningún obstáculo es demasiado grande cuando confías en ti.</p>	<p>La motivación es el pilar fundamental para lograr las metas de <i>fitness</i> y estilo de vida.</p>
Imagen de marca	<p>Fuertafit se percibe como una marca que tiene un compromiso muy fuerte con toda su comunidad de “fuertacos”, contribuyendo a su mejora física y de salud.</p>	<p>SNAV se percibe como una marca que, más allá de sus servicios, pretende que su audiencia tome las riendas de su vida y comience su cambio, independientemente de la época del año que sea. El mejor momento es ahora.</p>	<p>AM fitness & <i>Coaching</i> se percibe como una plataforma que ofrece servicios de entrenamiento personalizado y <i>coaching</i> para ayudar a las personas a alcanzar sus metas específicas de <i>fitness</i> y estilo de vida.</p>
Público objetivo	<p>Personas que quieren mejorar su</p>	<p>Personas que quieren mejorar su</p>	<p>Personas que buscan motivación y</p>

	<p>estilo de vida, ya sea con un enfoque personalizado o no, y aprender sobre el sector. Están dispuestos a invertir dinero, dependiendo del objetivo que tengan.</p>	<p>estilo de vida, con un enfoque personalizado y con una supervisión constante por parte de un equipo de expertos. Están dispuestos a pagar por ello.</p>	<p>un enfoque individualizado o en pareja para alcanzar sus objetivos de <i>fitness</i>. Están dispuestos a invertir dinero con tal de conseguir este servicio tan ajustado a ellos.</p>
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Información detallada de los planes en la web. ● Periodicidad de contenido en redes. ● Contenido cercano y atractivo en redes. ● Contenido diferenciado en redes. ● Periodicidad de contenido en Instagram y TikTok. ● Uso de todos 	<ul style="list-style-type: none"> ● . Blog por secciones. ● Información detallada de los planes en la web. ● Contenido cercano en Instagram y uso de todos sus formatos de publicación. ● Contenido diferenciado en redes sociales. ● Periodicidad de contenido 	<ul style="list-style-type: none"> ● Blog actualizado. ● Contenido cercano en redes. ● Información detallada de los planes en la web. ● Uso de todos los formatos en redes.

	<ul style="list-style-type: none"> los formatos en ambas redes. • Eventos que crean comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> en ambas redes. • Eventos que crean comunidad. 	
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Blog muy antiguo (de 2022). • Cuenta de Facebook poco actualizada. • 0 contenido en LinkedIn. • Contenido poco actualizado en YouTube. • Contenido únicamente en español. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en pocas redes sociales. • Cuenta de Facebook poco actualizada. • Contenido únicamente en español. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca actividad en redes sociales. • <i>Crossposting</i> en redes. • Contenido únicamente en español. • Nada de contenido en LinkedIn. • No hacen publicidad <i>offline</i>.
Posición orgánica en motor de búsqueda Google de “plataforma con planes de dieta y entrenamiento personalizados”	71 ^a posición	29 ^a posición	21 ^a posición

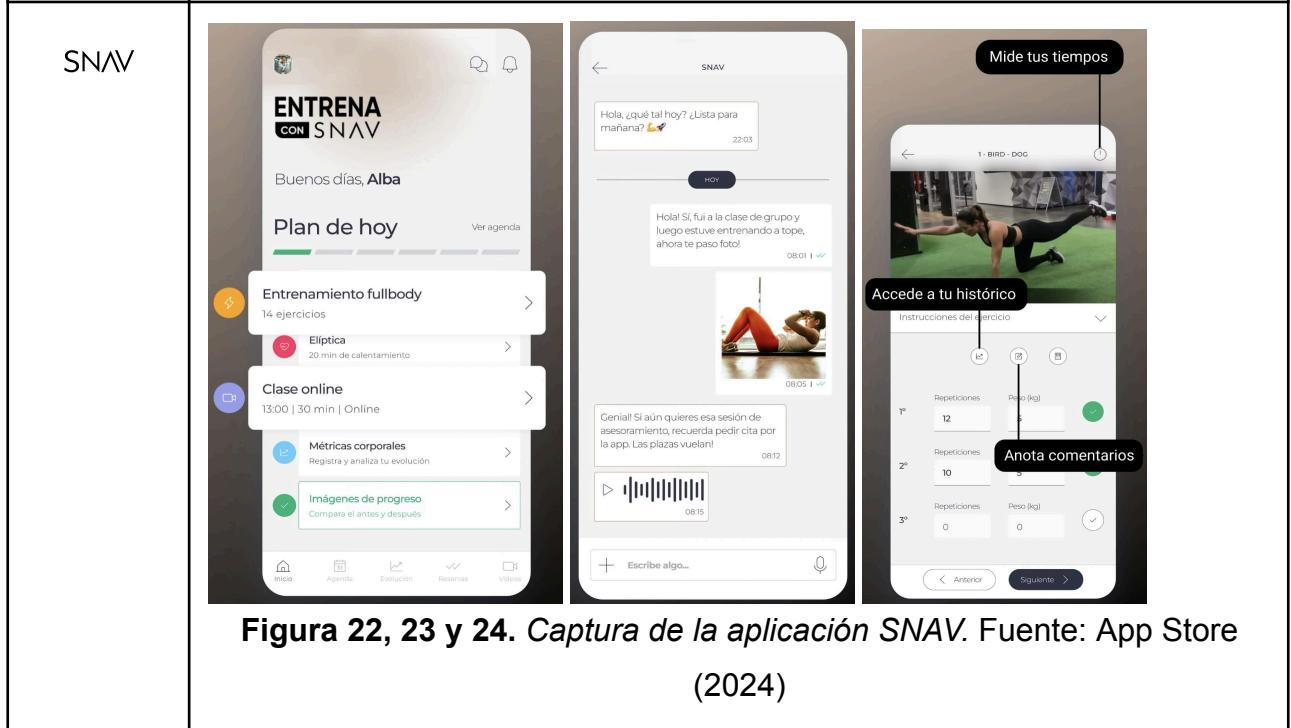
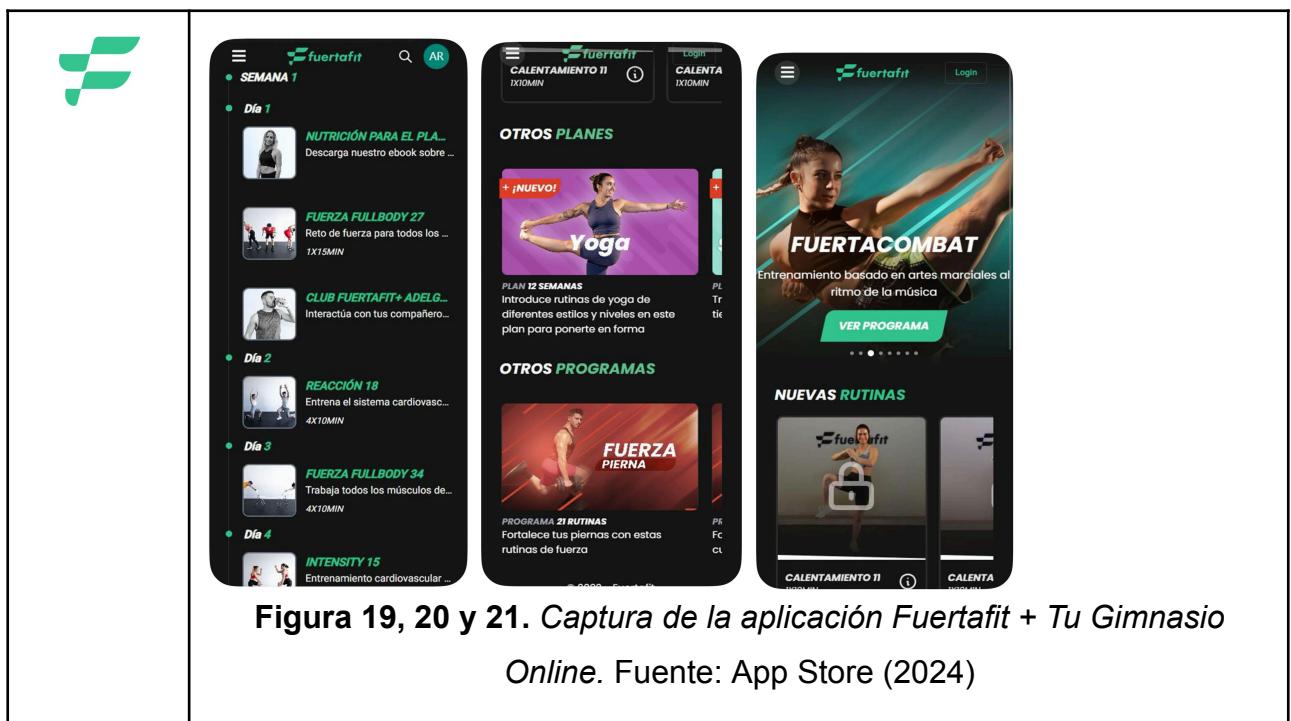
La página web	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✗ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✓ Reseñas de clientes. ✓ Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✗ Enlace a la descarga de la aplicación. ✗ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✓ Reseñas de clientes. ✓ Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✗ Enlace a la descarga de la aplicación. ✗ Enlace a redes sociales. ✗ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✓ Reseñas de clientes. ✓ Blog.
La App	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una única app. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una única app. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos apps (una para los planes y otra para gestionar las reservas del gimnasio). ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación

	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual. 	<p>estructurada e intuitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran variedad de funciones. ✗ Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual.
--	--	--	--

Tabla 14. Política de comunicación de las apps de las plataformas digitales. Fuente: elaboración propia. Datos: Fuertafit, SNAV y AM Fitness & Coaching (2024)

En la página siguiente, se va a plasmar el **look & feel** de las aplicaciones de las tres plataformas digitales, para ver cómo son internamente:

	Look & Feel
--	------------------------



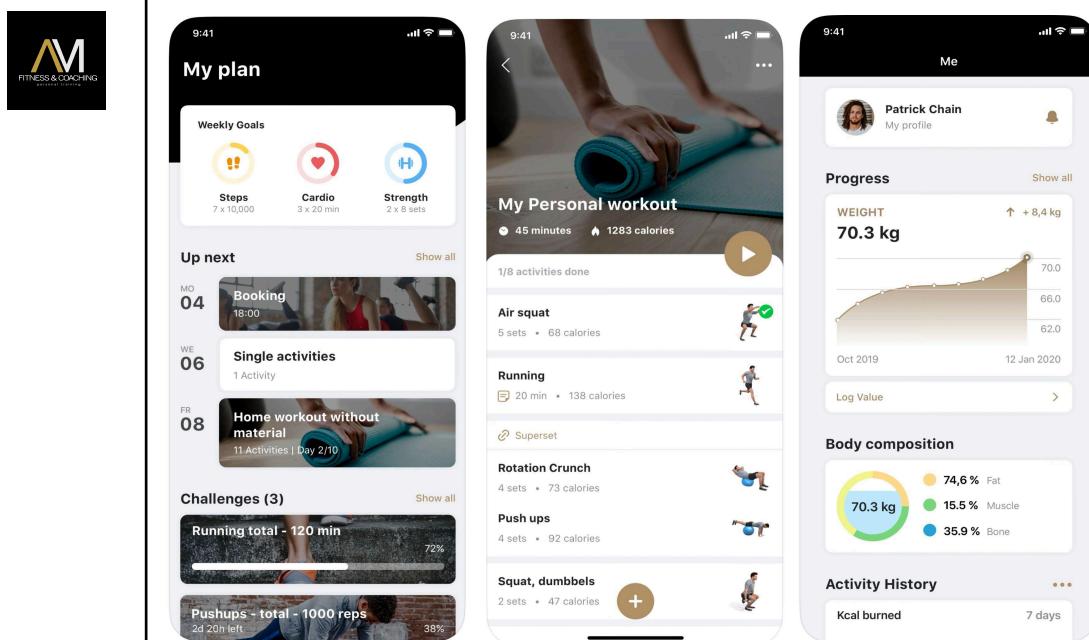


Figura 25, 26 y 27. Captura de la aplicación AM Personal Trainer. Fuente: App Store (2024)

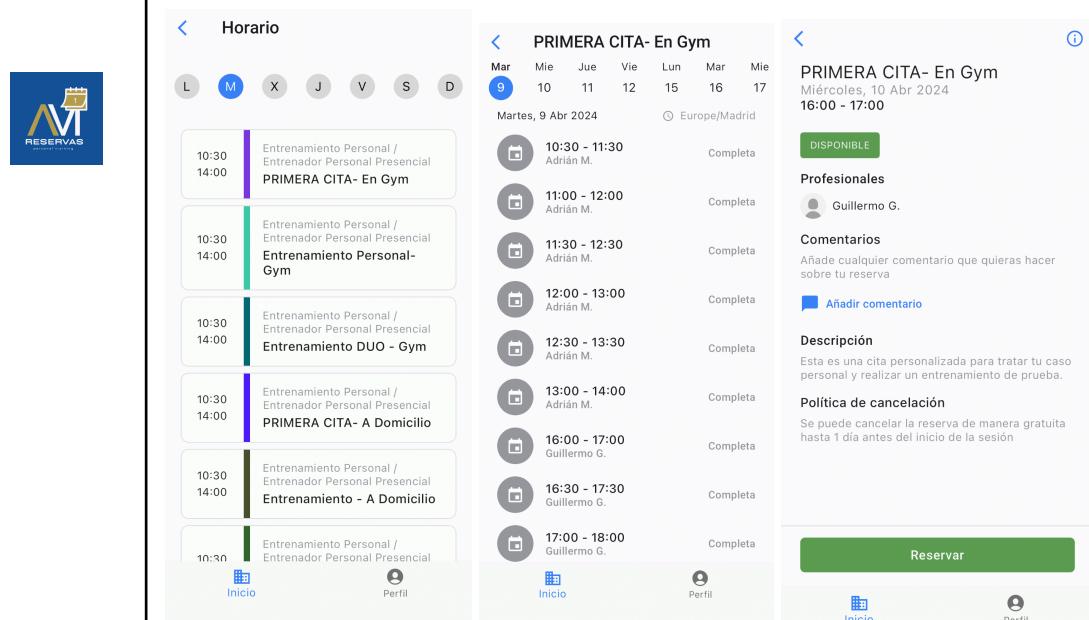


Figura 28, 29 y 30. Captura de la aplicación AM Fitness & Coaching. Fuente: App Store (2024)

Tabla 15. Look & Feel de las plataformas digitales. Fuente: elaboración propia. Datos: App Store (2024)

Gimnasios presenciales:

			
Canales de comunicación <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn y TikTok. • Email marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn. • Email marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Web. • Blog. • App. • Redes sociales: Facebook, Spotify, Instagram, YouTube, LinkedIn y TikTok. • Email marketing.
Canales de comunicación <i>offline</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Publicidad fuera de línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Publicidad fuera de línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos. • Publicidad fuera de línea.
Mensaje que transmiten	<i>Fitness</i> accesible y comunitario en cualquier hora, momento y lugar.	Experiencia premium de <i>fitness</i> con opciones personalizadas y tecnología de vanguardia	<i>Fitness</i> asequible sin comprometer la calidad y la motivación personal.

Imagen de marca	Anytime Fitness se percibe como un gimnasio que busca que la gente haga deporte y adopte un estilo de vida sin excusas, pudiendo hacerlo en cualquier momento del día.	GO fit se percibe como una opción de <i>fitness</i> de alta gama que ofrece una amplia gama de servicios personalizados y tecnología avanzada en instalaciones modernas.	VivaGym se percibe como una opción accesible para personas que desean mejorar su estado físico, sin gastar mucho dinero. Y promueve la motivación personal y el progreso individual.
Público objetivo	Personas que valoran la flexibilidad en sus horarios de entrenamiento, sin importar el coste del servicio.	Personas y familias que buscan una experiencia de <i>fitness</i> premium y están dispuestas a invertir en su salud y bienestar.	Personas que quieren alcanzar sus metas de salud y <i>fitness</i> , pero sin necesidad de invertir gran cantidad de dinero.
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos que crean comunidad e identidad de marca. • Blog actualizado. • Contenido motivacional en redes. • Actividad en 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos que crean comunidad e identidad de marca. • Blog actualizado. • Uso de todos los formatos en redes. • Contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos que crean comunidad e identidad de marca. • Blog actualizado. • Contenido motivacional y cercano en redes.

	<p>redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de todos los formatos en redes. • Una cuenta por país en cada red social, menos en TikTok. • Contenido diferenciado en redes. • Información detallada de los planes en la web. 	<p>motivacional en redes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una cuenta por país en cada red social. • Actividad en todas las redes sociales. • Contenido diferenciado en redes. • Información detallada de los planes en la web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una cuenta por país en cada red social. • Actividad en casi todas las redes sociales. • Contenido diferenciado en casi todas las redes. • Información detallada de los planes en la web.
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crossposting</i> en Instagram y Facebook. • En Twitter y YouTube hay menos actividad. • Una cuenta genérica de TikTok, únicamente en inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crossposting</i> ocasional en Facebook e Instagram. • No tienen cuenta de TikTok. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crossposting</i> en Instagram y Facebook. • No tienen contenido en LinkedIn. • No tienen twitter a nivel de país (España).

Posición orgánica en motor de búsqueda Google de “mejores gimnasios con planes personales”	9 ^a posición	10 ^a posición	19 ^a posición
La página web	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado Sobre la empresa. ✓ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✗ Reseñas de clientes. ✓ Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✓ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✗ Reseñas de clientes. ✓ Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la identidad visual. ✗ Diversidad de idiomas. ✓ Imágenes y vídeos. ✓ Claridad en el servicio. ✓ Apartado sobre la empresa. ✗ Enlace a la descarga de la aplicación. ✓ Enlace a redes sociales. ✓ Apartado “Preguntas frecuentes”. ✗ Reseñas de clientes. ✓ Blog.
La App	✓ Una única app.	✓ Una única app.	✓ Una única app.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✗ Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✗ Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad de idiomas. ✓ Aplicación estructurada e intuitiva. ✓ Gran variedad de funciones. ✗ Opción “compartir con amigos”. ✓ Soporte y/o ayuda técnica. ✗ Tutorial de uso. ✓ Claridad en el servicio. ✗ Sincronización con otras apps. ✗ Preguntas frecuentes. ✓ Facilidad de pago. ✓ Mantenimiento de la identidad visual.
--	---	---	---

Tabla 16. *Política de comunicación de los gimnasios presenciales.* Fuente: elaboración propia. Datos: Anytime Fitness, GO Fit y VivaGym (2024)

En la página siguiente, se va a plasmar el **look & feel** de las aplicaciones de las tres cadenas de gimnasios, para ver cómo son internamente:

Look & Feel		
		

Figura 31, 32 y 33. Captura de la aplicación Anytime Fitness. Fuente: App Store (2024)

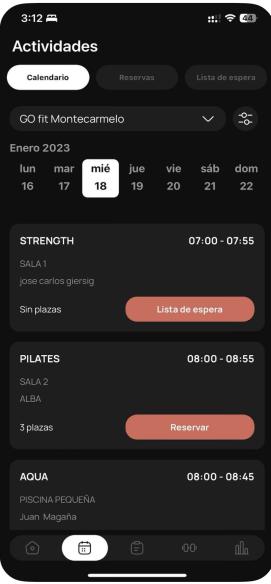
			
---	---	---	--

Figura 34, 35 y 36. Captura de la aplicación My Go fit. Fuente: App Store (2024)

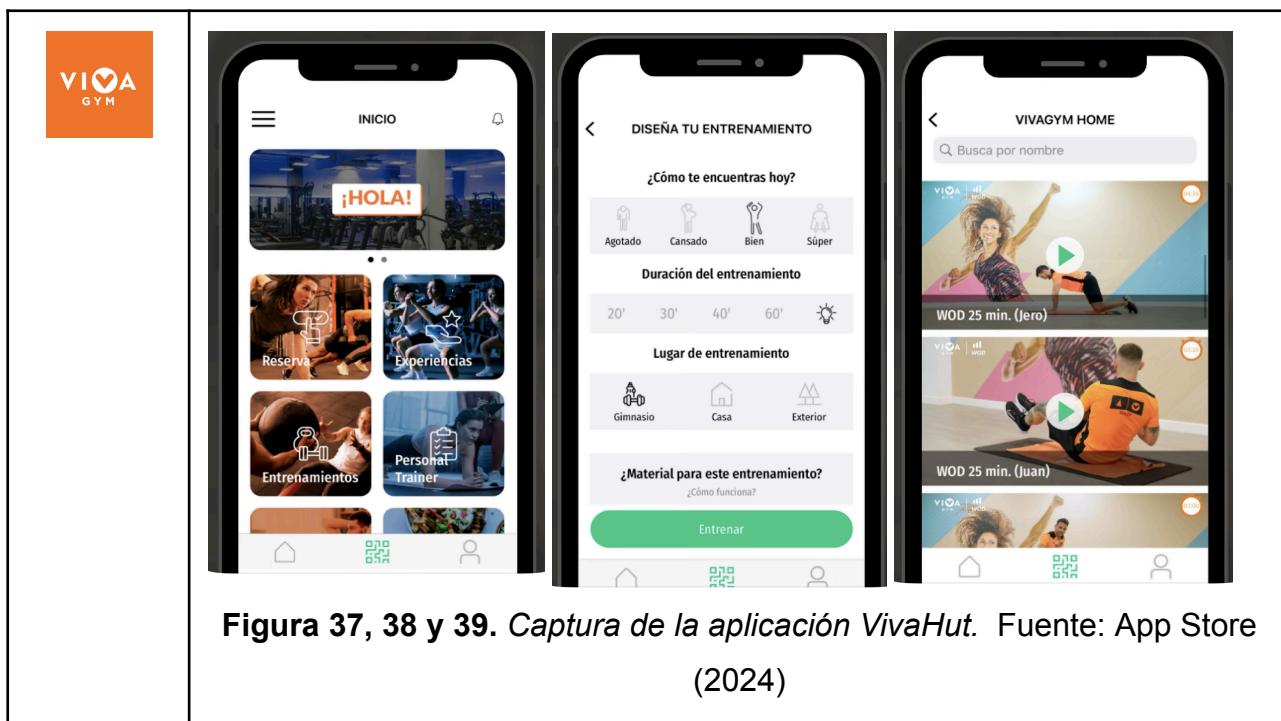


Figura 37, 38 y 39. Captura de la aplicación VivaHut. Fuente: App Store (2024)

Tabla 17. Look & Feel de las apps de las cadenas de gimnasios. Fuente: Elaboración propia. Datos: App Store (2024)

5.4.4. Política de distribución

Startup:

			
Distribución online propia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. • Página web. • Instagram. • Facebook. • Threads. • Twitter. • LinkedIn. • YouTube. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. • Página web. • Instagram. • Facebook. • YouTube. • Twitter. • TikTok. • LinkedIn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. • Página web. • Instagram. • Facebook. • Threads. • YouTube. • TikTok. • LinkedIn.

	<ul style="list-style-type: none"> • TikTok. 		
Puntos de venta físicos	x	x	x
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • B2C 	<ul style="list-style-type: none"> • B2C • B2B 	<ul style="list-style-type: none"> • B2C
¿Dónde se encuentra el cliente objetivo?	Por todo el mundo.	Principalmente en España.	Principalmente en España.

Tabla 18. *Política de distribución de las startups.* Fuente: elaboración propia. Datos: Freeletics, iNuba y FITMAD (2024)

	
Distribución online propia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. • Página web. • Facebook. • Instagram. • YouTube. • LinkedIn.
Puntos de venta físicos	x
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • B2C • B2B
¿Dónde se encuentra el cliente objetivo?	Por todo el mundo, pero sobre todo en España.

Tabla 19. *Política de distribución de las startups.* Fuente: elaboración propia. Datos: INDYA (2024)

Plataformas digitales:

		SNAV	
Distribución online propia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. • Página web. • Instagram. • Facebook. • LinkedIn. • YouTube. • TikTok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. • Página web. • Instagram. • Facebook. • TikTok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Facebook. • Instagram. • LinkedIn.
Puntos de venta físicos	x	x	En sus propias instalaciones, en Madrid.
Mercado	• B2C	• B2C	• B2C
¿Dónde se encuentra el cliente objetivo?	Principalmente en España.	Principalmente en España.	En España.

Tabla 20. Política de distribución de las plataformas digitales. Fuente: elaboración propia.

Datos: Fuertafit, SNAV y AM Fitness & Coaching (2024)

Gimnasios presenciales:

			
Distribución online	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación.

propia	<ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Facebook. • Instagram. • LinkedIn. • Twitter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Facebook. • Instagram. • Twitter. • YouTube. • LinkedIn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Facebook. • Instagram. • TikTok. • LinkedIn.
Puntos de venta	En sus instalaciones, repartidas por el mundo.	En sus instalaciones, repartidas por el mundo.	En sus instalaciones, repartidas por el mundo.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • B2C 	<ul style="list-style-type: none"> • B2C 	<ul style="list-style-type: none"> • B2C
¿Dónde se encuentra el cliente objetivo?	Por todo el mundo.	Por todo el mundo.	Por todo el mundo.

Tabla 21. Política de distribución de los gimnasios presenciales. Fuente: elaboración propia. Datos: Anytime Fitness, GO Fit y VivaGym (2024)

5.5. Mapa de posicionamiento

Después de analizar las 4P's de competencia, se va a plasmar el mapa de posicionamiento, basándonos en dos factores: el precio y la innovación:

- En el eje horizontal, o eje x, el **precio**. Se considera un factor determinante a la hora de que el consumidor esté dispuesto o no a adquirir el servicio,
- En el eje vertical o eje y, la **innovación**. Entendida como la variedad de funciones y a la incorporación de tecnología en sus servicios. Este factor es importante,

porque cuanto más innovador sea la empresa, más atractiva será y, por tanto, más posibilidades tiene de triunfar y tener éxito en el futuro.

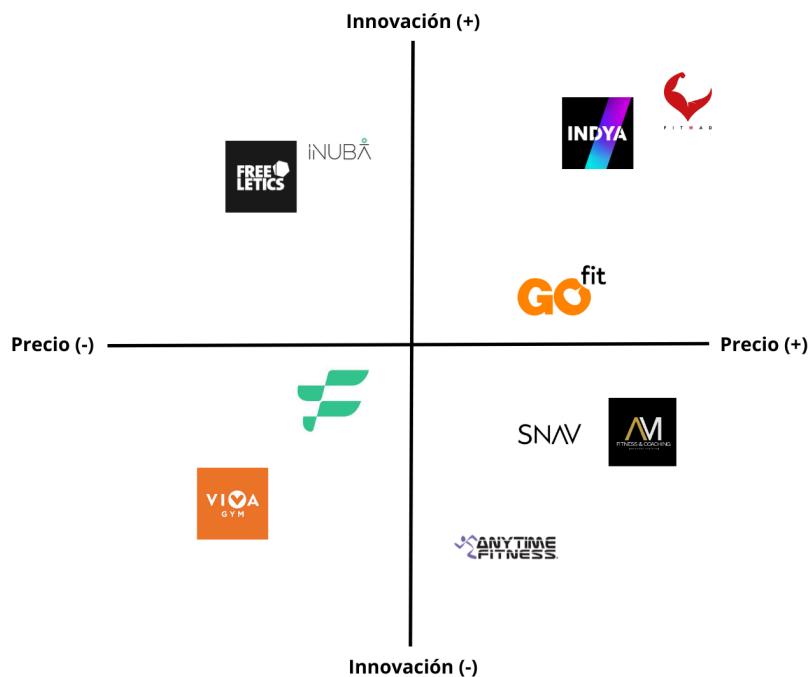


Figura 40. Mapa de posicionamiento de la competencia. Fuente: elaboración propia (2024)

5.6. Conclusión del análisis

De toda la competencia analizada, se puede extraer que la mayoría de empresas están pensadas para consumidor final, dentro de un mercado B2C. No obstante, las startups iNuba e INDYA, además de estar dentro de un mercado B2C, también se enfocan hacia el mercado B2B. Este punto es importante, sobre todo en términos de comunicación, puesto que los públicos de ambos mercados son muy diferentes.

En términos de innovación, vemos que las startups son las que más destacan, pues usan tecnología avanzada para ofrecer sus servicios, entre las cuales encontramos la inteligencia artificial y/o el machine learning. Es importante añadir que las plataformas que

utilizan los gimnasios, tienen características muy similares a las apps de las *startups*, pero todavía no llegan a tener el mismo grado de innovación. Sin embargo, vemos que la cadena de gimnasios Go fit, cuenta con la plataforma Go fit TV, que se encarga de ofrecer planes personalizados mediante automatización. En este sentido, también se puede considerar que esta cadena de gimnasios es innovadora, pero no en su totalidad, ya que no hablamos de una innovación transversal como es el caso de las *startups*, pero sí de una innovación parcial. Pues Go fit ya ofrece servicios donde la inteligencia artificial está presente.

En términos de precio, vemos que hay algunas empresas que son más económicas que otras, como por ejemplo Freeletics, iNUBA, Fuertafit y VivaGym. El principal motivo de esta diferencia de precios radica, en gran parte, en toda la gestión que conlleva el uso de estas apps, el nivel de personalización en el servicio, el grado de uso de tecnologías avanzadas, y todo el equipo de profesionales que hay detrás.

Teniendo todo esto en cuenta, para determinar cuál de todas estas empresas es mejor y cuál es peor, en términos de eficacia y rendimiento, un mismo usuario debería de probarlas, pero de manera objetiva. La objetividad es clave para poder hacer esta interpretación, pero lo cierto es que hay una parte subjetiva que no se puede evitar. Y es que la opinión de cada usuario respecto a cada una de estas empresas será diferente, dependiendo de las características, objetivos y expectativas de él o ella.

6. STAKEHOLDERS

A continuación, se van a identificar los *stakeholders* o grupos de interés que forman parte de la futura *startup*, siguiendo la teoría de Freeman (1984) de los *stakeholders*, que clasifica los públicos en internos y externos:

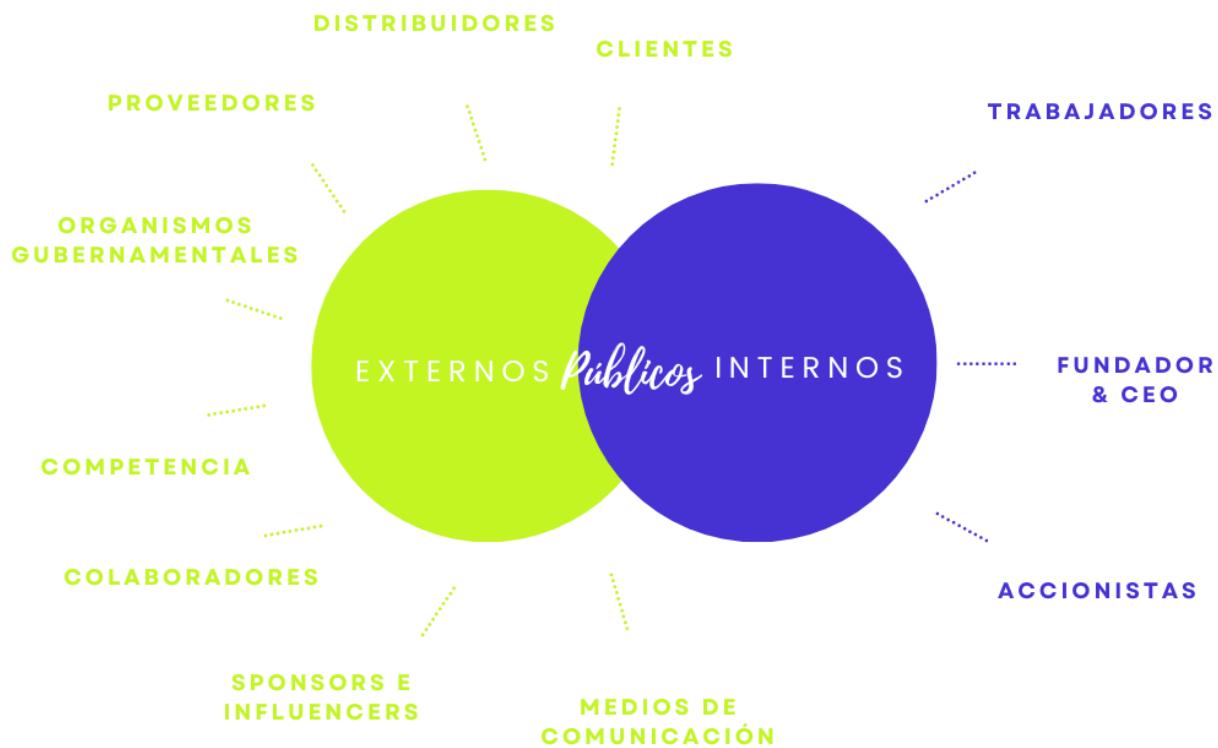


Figura 41. Mapa de Stakeholders. Fuente: Elaboración propia (2024)

6.1. Stakeholders internos

Los públicos o *stakeholders* internos son aquellos que se caracterizan por tener un interés y una relación directa con la organización. Con lo cual, son los públicos que forman parte del proyecto de la *startup*.

En primer lugar, encontramos a los **trabajadores**. En este primer grupo de *stakeholders*, encontramos los *coaches*, concretamente seis. Es decir, los nutricionistas y entrenadores de la aplicación que, con ayuda de la inteligencia artificial, alimentan la aplicación de la

startup con contenido, y se aseguran de que este sea el adecuado. Antes de publicar la app, es fundamental haber obtenido el *feedback* de todos ellos y, por ende, su validación y/o aprobación para contar con su participación en el proyecto. Dentro de los trabajadores, también encontramos a los dos community managers, responsables de las redes sociales, de la página web y de estar en contacto con los medios de comunicación. Y, por otra parte, también hay dos ingenieros de software, encargados de programar y mantener la aplicación y la página web.

En segundo lugar, está el **fundador & CEO**, quien tiene un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas y en la decisión del negocio. Su objetivo principal es impulsar el crecimiento y el éxito de la empresa, asegurándose de que se cumplan los objetivos establecidos y de que se gestionen eficazmente las operaciones diarias. Finalmente y, en tercer lugar, están los **accionistas y/o inversores**. Aunque no participan diariamente en las operaciones de la *startup*, pues su papel principal es la inversión de capital en el negocio, tienen un interés financiero directo en el éxito de la empresa y, en ocasiones, también están involucrados en la toma de decisiones estratégicas.

6.2. Stakeholders externos

Por otro lado, están los públicos o *stakeholders* internos, que son aquellos que se caracterizan por tener una relación indirecta con la organización. No pertenecen a la *startup*, pero influyen en el proyecto.

En el caso de la *startup*, los públicos externos son, en primer lugar, los **clientes**, quienes adquieren los servicios de la empresa emergente. En este caso, los servicios de fitness y nutrición que ofrece la *startup*, a través de su producto, la aplicación móvil. Otro público externo son los **distribuidores**, formado por App Store de Apple y Google Play de Android, las empresas encargadas de suministrar la aplicación *online* a los usuarios. También están los **proveedores** que, en este caso, son los propios clientes que, una vez adquirido el servicio, pueden compartir su código de usuario con sus conocidos, y ambas partes obtienen un descuento por las transacciones. En cuarto lugar, están los

organismos gubernamentales, aquellas entidades externas encargadas de supervisar y regular la actividad de la *startup*, que en este caso son las siguientes:

- La **Generalitat de Catalunya** es el máximo organismo de gobierno de la comunidad autónoma de Cataluña. Este organismo puede facilitar la regulación y licencias, ofrecer apoyo financiero y subvenciones, proporcionar asesoramiento profesional, promocionar la *startup* localmente y facilitar colaboraciones en investigación y desarrollo en el ámbito del *fitness* y de la nutrición.
- El **Gobierno de España** es el órgano superior del poder ejecutivo en España. Es el encargado de establecer las normativas y legislaciones que debe cumplir la *startup*. Esto incluye, por ejemplo, el cumplimiento de la nueva Ley 28/2022 de Startups, entre otras normativas.
- El **Consejo Superior de Deportes** es un organismo autónomo de carácter administrativo, que tiene como objetivo promover, coordinar y supervisar las actividades deportivas en España. Se encarga de desarrollar políticas relacionadas con el deporte, así como proyectos deportivos innovadores, de los cuales la *startup* puede beneficiarse.
- La **Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN)** es la que se encarga de las regulaciones en cuanto a la seguridad alimentaria y promueve una alimentación saludable. Este organismo, por tanto, se encarga de que la *startup* cumpla con los estándares para promover planes de nutrición que sean beneficiosos para los usuarios.
- El **Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública** es el encargado de promover la transformación digital en España. Uno de sus principales objetivos es impulsar la digitalización en la sociedad. En este sentido, este organismo se encarga de regular las funciones de la *startup*, en términos de innovación y digitalización.

- La **Agencia Española de Protección de Datos** es el organismo que se encarga de garantizar y proteger el derecho fundamental a la protección de datos. Dado que la *startup* maneja datos personales para personalizar programas de nutrición y entrenamiento, está sujeta a la normativa de protección de datos de la AEPD.
- La **Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)** es un organismo independiente encargado de garantizar el correcto funcionamiento de los mercados y promover la competencia entre los sectores. Por tanto, este organismo vela para que la *startup* cumpla con las leyes de competencia y evita las prácticas anticompetitivas.

En el entorno externo, también encontramos la **competencia**, formada por aquellas empresas que ofrecen servicios muy similares a los de la *startup* que se va a desarrollar en este trabajo:

- Las **startups** son empresas emergentes, generalmente de base tecnológica, que buscan ofrecer soluciones innovadoras a problemas existentes, pero no resueltos en el mercado. En este caso, las *startups* seleccionadas han sido: Freeletics, iNuba, FITMAD e INDYA.
- Las **plataformas digitales** son sistemas en línea que facilitan la conexión entre proveedores de servicio y el usuario, permitiendo la interacción, transacción o intercambio de manera virtual. Las plataformas que se han considerado competencia son: Fuertafit, SNAV y AM Fitness & Coaching.
- Los **gimnasios tradicionales**, por último, son los propios establecimientos físicos diseñados para la práctica del ejercicio físico y la gestión particular y personalizada de servicios de nutrición, entre otros. Los gimnasios valorados como competencia son: Anytime Fitness, GO fit y VivaGym.

Es importante tener en cuenta a la competencia, aunque no formen parte de la *startup* ni intervengan, porque nos ayuda a encontrar aquellas características que permiten diferenciarnos, identificar oportunidades y amenazas, establecer precios competitivos y potenciar la innovación.

Los **colaboradores** son otro grupo de *stakeholder* externo importante, pues sus acciones con la *startup* no conllevan ningún coste económico y, si se gestionan de manera efectiva, puede aportar grandes beneficios para la empresa. Por ejemplo, reconocimiento, prestigio y posicionamiento de marca, entre otros. En el caso de la *startup*, se va a suponer que uno de los principales colaboradores es ICEX España Exportación e Inversión, y Red.es, una entidad impulsora de la Agencia Digital en España que desarrolla iniciativas y proyectos de digitalización y desarrollo tecnológico. Ambas entidades trabajan juntas para ofrecer a 48 empresas la oportunidad de acceder y exponer en el 4FYN, uno de los eventos con más influencia y proyección para las *startups* (ICEX - Invest In Spain, s.f.).

No obstante las ventajas, es cierto que las colaboraciones son difíciles de conseguir, puesto que no todas las marcas están dispuestas a trabajar sin una remuneración de por medio. Por este motivo, también se va a contar con la figura de los **sponsors** y/o **influencers**, para el plan de comunicación. Son el público externo que, mediante una remuneración, pueden ayudar a aumentar la visibilidad de la *startup*, llegar a nuevos clientes y fortalecer la marca en el mercado, entre muchas otras ventajas. Para acabar con el entorno externo, identificamos los **medios de comunicación**. Este público es fundamental, ya que son el altavoz de la sociedad y, por tanto, los encargados de hablar de nosotros. Cuanto mejor hablen de nosotros, más conocimiento de marca tendremos, pero para llegar a un buen nivel de *publicity*, es importante que todas las acciones que realice la *startup* o quiera darlas a conocer, las comunique de manera atractiva. Los medios de comunicación en cuestión son los siguientes:

- **Revistas especializadas en deporte y salud:** Sportlife, Men's Health, Women's Health.

- **Medios digitales deportivos:** El Marca, Sport, Mundo Deportivo y El Desmarque.
- **Periódicos nacionales con secciones dedicadas al deporte y a la salud:** El País, El Mundo, El Confidencial, el Ara, ABC, La Vanguardia, El Periódico de Catalunya, El Nacional.cat, y La Razón.
- **Agencias:** Agencia EFE y Europa Press. Ambas son agencias de comunicación nacionales, que hacen llegar información a una amplia red de medios de comunicación. Por tanto, cubren una amplia gama de temas, incluyendo salud y deportes.
- **Medios de comunicación relacionados con el emprendimiento digital, los negocios y las startups:** El Referente, Novobrief, Startups Real, El Español, Emprendedores, Noció Digital, El Economista, y Expansión.

7. TARGET

En este apartado se va a definir el *target* de la *startup* en cuestión y, para ello, nos vamos a centrar en la población de Barcelona y su provincia. Seguidamente, se va a segmentar el mercado teniendo en cuenta los 4 tipos principales de variables de segmentación:

DEMOGRÁFICA	GEOGRÁFICA
<ul style="list-style-type: none"> • Edad de entre 20 y 35 años. • Sexo y género indiferente. • Religión indiferente. • Nivel de ingresos bajo y/o medio. • Etnia indiferente. • Estudiantes y/o trabajadores. • Viven con sus padres o están independizados. • Tienen una vida muy activa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Residen en Barcelona o en su provincia. • Tienen acceso y conexión a internet. • Idioma - español e inglés.
PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Intentan dar prioridad a su salud. • Les gusta tener un estilo de vida saludable. • Les gusta compartir y realizar deporte con su círculo. • Tienen un equilibrio nutricional y deportivo. • Tienen nociones sobre nutrición y deporte. • Necesitan tener una organización de su semana y su día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizan deporte a la semana. • Integran la nutrición en la actividad deportiva de manera natural. • Hacen gran uso de las tecnologías. • Su teléfono móvil es como su agenda personal. • Llevan las redes sociales al día. • Siguen a perfiles conocidos en el mundo <i>fitness</i> y de la nutrición. • Realizan actividad física al aire libre, en casa y/o en el gimnasio.

<ul style="list-style-type: none">• Se desmotivan si no cumplen con su organización y actividades semanales.• Les gustaría llevar un control más efectivo de sus rutinas deportivas y pautas nutricionales.	<ul style="list-style-type: none">• Motivan a su entorno a cuidarse y a tener un estilo de vida saludable.• A veces se excusan con no poder hacer deporte, porque no tienen tiempo.
--	--

Tabla 22. *Identificación del target según las variables demográfica, geográfica, psicográfica y conductual.* Fuente: Elaboración propia (2024)

7.1. TAM, SAM y SOM

En segundo lugar, para cuantificar y determinar el *target* de la *startup* que se quiere desarrollar, se va a hacer uso de una estimación del tamaño de mercado basado en el *Total Addressable Market* (TAM), el *Serviceable Available Market* (SAM) y el *Serviceable Obtainable Market* (SOM), tres métricas que describen el mercado en el que opera la *startup* (Silva, 2022).

Así mismo, se van a utilizar los datos extraídos de la Encuesta de Hábitos Deportivos en España (2022), donde se afirma que un 57,3% de los entrevistados, de 15 años para adelante y residentes en España, realizó actividad deportiva en 2022. Por otra parte, también se va a prestar atención al V Estudio de Salud y Vida de Aegon realizado en 2022 a habitantes españoles mayores de 18 años. En este estudio se extrajo que un 58,1% de la población afirma llevar una alimentación saludable. Todos estos datos que se van a tener en cuenta, están extraídos de estudios y fuentes oficiales, pero no son 100% representativos, pues las encuestas no se han realizado a la totalidad de la población española, sino a una parte de esta. Por lo tanto, tendría que haber participado toda la población para obtener datos realmente representativos.

- El **Total Addressable Market (TAM)** hace referencia al mercado total, a la cantidad total de personas que pueden estar interesadas en comprar los productos o

adquirir los servicios de cualquier *player* del mercado. En este caso, son las personas de entre 20 y 35 años de todo el mundo, que les gusta realizar actividad física y cuidar la alimentación. Determinar el número o porcentaje de personas entre 20 y 35 años que practican deporte y siguen una nutrición es difícil, debido a la falta de datos globales, precisos y actualizados. Sin embargo, se puede hacer una estimación aproximada basada en los datos disponibles, siempre teniendo en cuenta el mismo período, que en este caso es 2022.

Según los datos de la Population Pyramid, referentes a 2022, la población mundial entre 20 y 35 años suma un total de 1.801.404.486 personas. Si hacemos el promedio entre las personas que hacen deporte (57,3%) y las personas que llevan una alimentación sana (58,1%), y después lo extrapolamos, obtenemos que, el 57,5%, es decir, 1.199.479.588 de personas realizan deporte y cuidan su alimentación.

- El **Serviceable Available Market (SAM)** es el mercado total al que se puede acceder y servir de forma efectiva, teniendo en cuenta el tamaño, los recursos y la capacidad del proyecto. En este caso, hablamos de la población española total, entre 20 y 35 años. Según la Population Pyramid, la población con este rango de edad, en 2022, suma un total de 7.689.373 personas.

Teniendo en cuenta el promedio entre las personas que realizan actividad física (57,3%) y las que mantienen una alimentación sana (58,1%), es decir, un 57,7%, obtenemos que 4.436.768 personas hacen ejercicio físico y mantienen una nutrición sana en España.

- El **Serviceable Obtainable Market (SOM)**, por último, es el mercado que se puede conseguir en un corto plazo. Es decir, es la población a la que la *startup* puede ofrecer sus servicios de forma realista, con sus capacidades, recursos y limitaciones actuales, entre otros factores.

En este caso, el mercado que podemos conseguir de forma realista, es la población entre 20 y 35 años que reside en la provincia de Barcelona, que hacen deporte y tienen una alimentación saludable. Según los datos del INE, en 2022, había un total de 981.724 habitantes de esa franja de edad. Si tenemos en cuenta el porcentaje promedio de las personas que realizan actividad física y las que mantienen una alimentación sana, es decir, el 57,7%, obtenemos que 566.455 personas de la provincia de Barcelona, entre 20 y 35 años, realizan actividad física y cuidan su nutrición.

8. ANÁLISIS DAFO

Con toda la información recopilada, después de analizar los seis entornos y la competencia, de identificar los stakeholders y de definir el *target*, se va a construir una matriz DAFO o FODA. Es una herramienta fundamental en el ámbito empresarial, que permite evaluar y tener una visión integral de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) que, en el posterior análisis CAME, se van a corregir, afrontar, mantener y explotar.

A continuación, se muestra el análisis DAFO realizado, de manera visual y resumida. Y, seguidamente, se va a proceder a detallar cada uno de los elementos que forman la matriz:



Figura 42. Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia (2024)

8.1. Debilidades

La primera debilidad que se ha detectado es la **falta de conocimiento de la marca y del producto**, es decir, de la aplicación de deporte y nutrición. Esto puede dificultar la capacidad de la *startup* para atraer la atención del mercado y diferenciarse de la competencia. Es decir, sin una marca reconocida, ni un producto asociado a esta, es más difícil generar interés y confianza en nuestro *target*, lo que puede dificultar las ventas y el crecimiento de la *startup*.

Otra debilidad es que **no hay una base de usuarios**. Con lo cual, la *startup* debe atraer a usuarios nuevos y, a partir de aquí, hacer esfuerzos para fidelizarlos y conseguir que nos recomiende a sus conocidos. Pero, primero de todo, la *startup* de *fitness* debe darse a conocer y, para ello, es necesario invertir en comunicación.

En tercer lugar, la *startup* no tiene **ningún posicionamiento** en el mercado, ya que todavía no está establecida en este. Por tanto, una vez que se lance al mercado, es fundamental que la *startup* siga una estrategia clara de posicionamiento, teniendo en cuenta su público objetivo y la competencia, es decir, aquellas empresas que también ofrecen servicios de nutrición y deporte personalizados. De este modo, será más fácil llegar al *target* establecido y generar demanda y crecimiento.

Finalmente, se parte de que hay **limitación de recursos económicos**. En consecuencia, se debe decidir y priorizar en qué se va a invertir más y en qué menos. Por ejemplo, decidir cuánto se va a invertir en personal, en comunicación y en marketing, de tal manera que el beneficio de la empresa no sea negativo.

8.2. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas, en primer lugar se destaca la **innovación tecnológica**. La *startup* hace uso de la Inteligencia Artificial para automatizar la recopilación y el análisis de datos de los clientes. Esto permite generar planes personalizados de nutrición y

deporte, de manera eficiente, ajustarlos automáticamente según los cambios del cliente, y proporcionar seguimiento y retroalimentación. En definitiva, gracias al uso de estas tecnologías (la Inteligencia Artificial y la automatización), se mejora la experiencia del cliente, obteniendo un feedback constante a sus peticiones, cambios y/o circunstancias, y una mejor eficiencia operativa para la empresa.

En segundo lugar, también se cuenta con un **equipo de profesionales del deporte y de la nutrición cualificados y con experiencia en el sector**. Todos ellos están altamente capacitados para garantizar la calidad y la eficacia de los servicios ofrecidos al consumidor, y tienen gran pasión por todo lo que hacen. Hablamos, por tanto, de todo un equipo humano, formado por perfiles de nutricionistas y de entrenadores profesionales titulados, que se encargan de ofrecer una experiencia más personal, humana y cercana al cliente.

La tercera fortaleza es que la *startup* ofrece **servicios de nutrición y deporte personalizados**. La empresa se caracteriza por su flexibilidad y por su capacidad de adaptarse a cualquier cliente, ofreciéndole un servicio personalizado y ajustado a su objetivo, a sus necesidades y a sus condiciones. Este enfoque orientado exclusivamente a cada cliente, contribuye positivamente a que este se sienta privilegiado y valorado por la marca y, por ende, más satisfecho con ella.

La última fortaleza se corresponde a los **precios flexibles y asequibles**. La *startup* cuenta con distintos planes y tarifas, es decir, hay planes completos para aquellos clientes que quieran una experiencia 360. Pero también hay planes para aquellas personas que disponen de menos presupuesto y, por tanto, prefieren contratar un plan más reducido en cuanto a servicios y, en consecuencia, más económico. Además de esta flexibilidad en los precios, la *startup* ofrece descuentos, así como bonificaciones por invitar a otros usuarios a que adquieran los servicios.

8.3. Amenazas

Por lo que respecta a las amenazas, nos encontramos ante una **competencia bien posicionada, con buen branding y buena comunicación**. Aunque no exista una competencia directa, que ofrezca exactamente lo mismo que la *startup*, hay empresas bien posicionadas en el mercado, que cuentan con más experiencia y recorrido, además de contar con una cartera de clientes fieles. Estas empresas también son una amenaza, pues tienen una estrategia de *branding* muy consolidada y fácilmente identificable. También cuentan con una estrategia de comunicación efectiva, integral, coherente y adaptada a las necesidades y características específicas de la empresa y de su público objetivo.

La segunda amenaza a la que se afronta la *startup*, hace referencia a los **cambios en las tendencias de la nutrición y el deporte**. Estos cambios influyen en la demanda del servicio de la *startup*, requieren innovación constante para mitigar el riesgo de obsolescencia de marca y, por ende, afectan a la imagen de la marca si esta no se alinea con las nuevas tendencias del mercado.

En tercer lugar, la presencia de **competencia con servicios freemium** puede tentar a los clientes a cambiar de plataforma, especialmente si no perciben una diferencia significativa en la calidad o en el valor ofrecido. En el mundo digital, la facilidad que tienen los usuarios para cambiarse de plataformas suponen un desafío para la *startup*, en cuanto a fidelización del cliente se refiere. Sobre todo si no perciben ningún valor añadido que justifique la suscripción o el uso continuo de esa plataforma.

Finalmente, nos encontramos con que los **usuarios son exigentes y propensos al cambio**. Cada vez más, los usuarios buscan la mejor opción que satisfaga sus necesidades, y esto pasa por buscar servicios y productos eficaces, en cuanto a relación calidad - precio. La naturaleza cambiante y exigente de los consumidores puede amenazar la lealtad a la marca y la retención de clientes, ya que están constantemente buscando nuevas opciones y experiencias.

8.4. Oportunidades

La primera oportunidad es la demanda **creciente en el sector del fitness y la nutrición**. La sociedad, cada vez más, se está involucrando en el sector de la salud y del bienestar. Esto brinda una oportunidad única para la *startup*, para atraer a más usuarios que, pese a que no forman parte del *target* establecido por la empresa, también se pueden sentir atraídos por los servicios de esta.

La segunda oportunidad es el **enfoque Human-In-The-Loop**. Esto puede suponer una oportunidad y una gran ventaja competitiva importante, ya que permite a la *startup* ofrecer servicios y soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades individuales de los clientes, a través de la Inteligencia artificial, la automatización y la garantía de la supervisión humana.

La tercera oportunidad es la **nueva ley de las startups**, aprobada el 1 de diciembre de 2022. Esta nueva legislación brinda a la *startup* beneficios fiscales, acceso a financiamiento y otros incentivos que pueden facilitar el establecimiento y el crecimiento de la empresa en el mercado español.

La cuarta oportunidad es la **globalización**, la cual permite a la *startup* alcanzar mercados más amplios más allá de las fronteras nacionales. Gracias al modelo digital de la empresa y a la globalización, la *startup* tiene la capacidad de expandirse internacionalmente y aumentar su alcance, lo que deriva en un aumento de la demanda y de los ingresos.

La quinta y última oportunidad es el **marketing digital**, una herramienta que contribuye a que la *startup* aumente su visibilidad en las distintas plataformas digitales, como por ejemplo las redes sociales, llegue más fácilmente a su *target* y construya una base de clientes sólida. Además, el marketing digital proporciona una gran cantidad de datos que son de gran utilidad para medir el retorno de la inversión (ROI) de las acciones.

9. ANÁLISIS CAME

Una vez creada la matriz DAFO, se va a realizar un análisis CAME. Es una herramienta complementaria al DAFO, que nos permite fijar aquellas estrategias y acciones a seguir para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

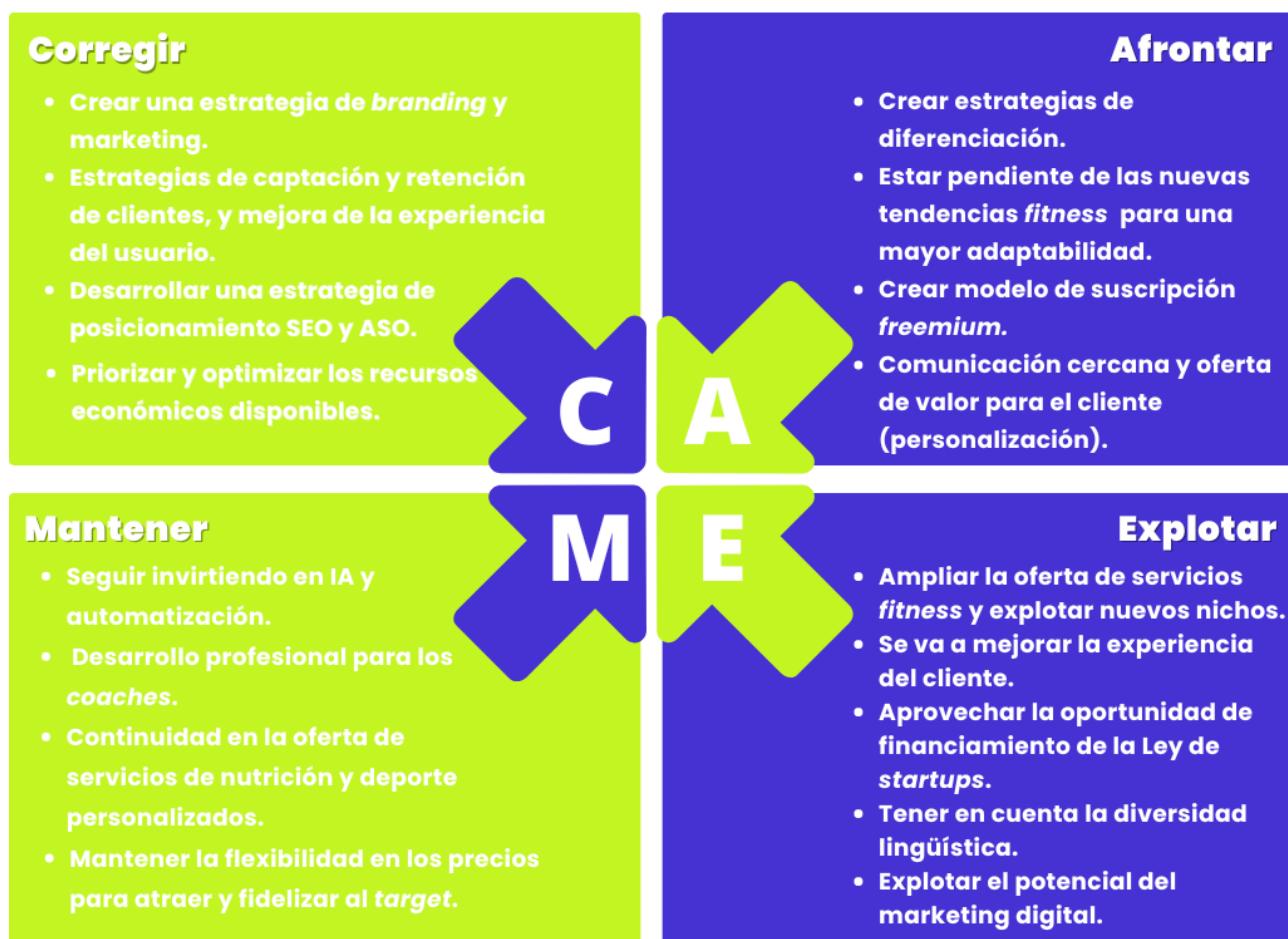


Figura 43. Análisis CAME. Fuente: elaboración propia (2024)

9.1. Corregir

Para corregir la falta de conocimiento de la marca y del producto de la **startup**, se propone **crear una estrategia de branding y de marketing** para mejorar el reconocimiento de la marca y, por ende, del producto. Esto incluye, por ejemplo, desarrollar una identidad

visual sólida, crear un producto basado en los *insights* obtenidos por los usuarios potenciales, participar en eventos y realizar colaboraciones con influencers para aumentar la exposición de la marca y generar interés y confianza entre el público objetivo.

Por otro lado, y en cuanto a la falta de una base de usuarios, se va a seguir una **estrategia de captación y retención de clientes** y se va a **mejorar la experiencia del usuario**. Para la captación y retención de nuevos clientes, se van a lanzar descuentos y programas de referidos que incentiven a los clientes a recomendar la *startup* a sus conocidos. Para mejorar la experiencia del cliente, la *startup* se va a centrar en ofrecer una experiencia individualizada, una comunicación constante entre los profesionales y los clientes, y se va a esforzar en garantizar una navegación fácil e intuitiva de la aplicación.

En tercer lugar, se va a desarrollar una **estrategia** para corregir la **falta de posicionamiento** en el mercado. Para ello, se va a realizar un análisis de las *keywords* que usa la competencia y las que acostumbran a buscar el *target*. Basándonos en esto, se va a valorar seguir una estrategia de posicionamiento SEO y ASO orgánica, combinada con una estrategia de posicionamiento de pago.

La última debilidad por corregir es la limitación de recursos económicos. En este sentido, se van a **priorizar y a optimizar los recursos disponibles** de la *startup*. Por tanto, se van a evaluar las necesidades del negocio, se van a asignar los recursos disponibles de manera estratégica, y se van a realizar acciones que contribuyan al logro de los objetivos a corto y largo plazo de la *startup*, sin perder de vista que sean coherentes con las necesidades y recursos disponibles de la empresa.

9.2. Mantener

En cuanto a las fortalezas, en primer lugar se va a **mantener el uso de Inteligencia Artificial y la automatización de los servicios**. De hecho, se va a continuar invirtiendo en ellos. Esto va a ser fundamental para mantener la ventaja competitiva, en lo que se refiere a innovación tecnológica.

En segundo lugar, para mantener a los profesionales del deporte y de la nutrición en el equipo de la *startup*, se va a realizar una acción que contribuye al **continuo desarrollo profesional de los coaches**. Además, de fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador que perpetúe la motivación y el compromiso entre ellos y con la *startup*.

Por otra parte, va a haber una **continuidad en la oferta de servicios de nutrición y deporte personalizados**, que se destaca por la comunicación abierta, constante y bidireccional con los clientes. La relación con los clientes es cercana y se establece un vínculo de empatía, para entender sus necesidades y expectativas y, en consecuencia, ofrecerles lo que piden. Además, cabe destacar la importancia de permanecer ágiles y flexibles para adaptarse a todos los cambios y preferencias del cliente, para seguir ofreciendo un servicio personalizado.

La última fortaleza consiste en **mantener la flexibilidad en los precios para atraer y fidelizar a los clientes**. Periódicamente, hay que realizar análisis de los costes y los márgenes de beneficios para asegurar que los precios sigan siendo competitivos y sostenibles a largo plazo, tanto para la *startup* como para los clientes. Por ello es importante crear estrategias donde los actuales clientes de la aplicación la recomiendan a conocidos, a cambio de descuentos y bonificaciones.

9.3. Afrontar

Para afrontar la competencia bien posicionada, con buen branding y buena comunicación, se van a **crear estrategias de diferenciación**. En ellas, se van a identificar y comunicar los aspectos únicos y las ventajas competitivas de la *startup* en comparación con la competencia que, en este caso, es la creatividad y la innovación de los servicios de nutrición y deporte, totalmente personalizables y reajustables automáticamente.

En cuanto a la segunda amenaza, “cambios en las tendencias de la nutrición y del *fitness*”, se va a afrontar de manera activa, **estando pendiente de las nuevas tendencias fitness para una mayor adaptabilidad y reacción**. Esto implica la

realización de investigaciones de mercado periódicas, el seguimiento de publicaciones y el análisis de los datos del cliente, así como su feedback. Como consecuencia, probablemente la *startup* deba realizar ajustes en su oferta de servicios o cambiar la estrategia de marketing y comunicación.

En tercer lugar, se va a **crear un modelo de suscripción freemium**. Al empezar desde 0, la *startup* necesita captar usuarios para la aplicación y, aprovecharlos para testar la aplicación. Hablamos, por tanto, de un *win-win*, los clientes pueden hacer un uso gratuito parcial de los servicios de la aplicación. Y, por otra parte, la *startup* capta nuevos clientes que, si lo desean, pueden pasarse a una suscripción de pago para obtener más funcionalidades, y aprovecha el volumen de usuarios nuevos para testar la app.

La última amenaza para afrontar, hace referencia a los usuarios exigentes. En este caso, se va a establecer una **comunicación cercana con los clientes**, y se les va a **comunicar cuál es la oferta de valor de la aplicación**. Que, en este caso, es la personalización de los servicios. La comunicación con los clientes es fundamental, pues nos va a proporcionar toda la información necesaria sobre ellos y, por ende, conocer cuáles son sus expectativas con relación a la aplicación. A partir de aquí, la *startup* puede tomar decisiones más acertadas, que satisfagan a sus clientes.

9.4. Explotar

La primera oportunidad por explotar es la demanda creciente en el sector del *fitness* y la nutrición. Para ello, se va a **ampliar la oferta de servicios y se van a explotar nuevos nichos de mercado**. Es decir, por una parte, se va a considerar la opción de ampliar los servicios, más allá de ofrecer un plan nutricional y deportivo. Y, por otra parte, se van a identificar otros segmentos específicos de mercado, como por ejemplo, las mujeres embarazadas o los atletas de alto rendimiento.

Para explotar el enfoque *Human-In-The-Loop*, se va a **mejorar la experiencia del cliente** dentro de la aplicación. Se va utilizar este enfoque para proporcionar una experiencia

personalizada y automatizada hacia el cliente, combinada con la supervisión y profesionalidad de los *coaches* expertos en nutrición y deporte.

Por otra parte, se van a **aprovechar los beneficios de la nueva ley de startup para conseguir financiamiento**. Para ello, se van a participar en programas de financiamiento, se va a buscar inversores privados y se van a explorar oportunidades de colaboración con eventos u otras *startups*.

Respecto a la oportunidad de expansión internacional de la globalización, se va a **tener en cuenta la diversidad lingüística**. Es decir, teniendo en cuenta que hoy en día todo se viraliza y llega mucho más rápido, sobre todo gracias a las redes sociales, es fundamental aprovechar esta oportunidad para crear contenido y ofrecer un servicio en inglés, además del español nativo de la aplicación.

Finalmente, se va a **explotar el potencial del marketing digital**. Para ello, se van a utilizar estrategias de marketing digital para mejorar la visibilidad de la *startup* y de la aplicación en plataformas, como las redes sociales, los motores de búsqueda y los motores de descarga. Además, se va a crear contenido de valor, relevante y útil, relacionado con el mundo de la nutrición y del *fitness*.

10. EL PRODUCTO

10.1. Investigación exploratoria

Para definir con detalle el producto y/o servicio de la *startup*, previamente se ha elaborado una entrevista en profundidad (ver Anexo, punto 17.1) a tres usuarios potenciales, que forman parte del público objetivo y del *target* establecido para la *startup*.

Se ha optado por esta metodología cualitativa, puesto que es la más idónea para obtener los *insights* que nos van a permitir definir, con más detalle y precisión, el producto y/o servicio que nuestro *target* estaría dispuesto a comprar. Por un tema de protección de datos, la identidad de estas tres personas es anónima. No obstante, sí se puede decir que de estas personas, dos son estudiantes de 21 y 23 años y la tercera persona tiene 35 años.

10.1.1. Conclusiones de las entrevistas a usuarios del *target*

A continuación, se va a especificar la información que se ha extraído de la entrevista que se ha realizado, y que es de vital importancia para la definición y creación del producto y/o servicio de la *startup*:

- A los tres entrevistados les gusta mantener un **estilo de vida saludable y equilibrado**, donde incorporan buenos hábitos nutricionales y realizan actividad deportiva.
- No contemplan una vida en la que no exista la **actividad deportiva**, acompañada por una **buena alimentación, integradas de manera natural** y sin obsesionarse mucho.
- Todos se han iniciado en el mundo del *fitness* por motivos distintos, pero comparten el **mismo objetivo**, que es tener una **buena salud a corto y largo**

plazo. Es decir, al realizar deporte y tener un estilo de vida saludable, no buscan nada concreto, más allá que tener buena salud.

- Aparte de este objetivo común, con relación a la nutrición y el deporte, también han manifestado otros **objetivos secundarios**: ganar masa muscular, perder un poco de peso, tener mejor condición física y ganar resistencia.
- La **actividad deportiva**, por excelencia, que más practican son **ejercicios de fuerza combinados con cardio**. Aun así, de vez en cuando también les gusta realizar **clases dirigidas**.
- El **lugar donde prefieren practicar deporte** es: en el **gimnasio**, al **aire libre** y/o en **casa**, con opción de combinarlos.
- Los tres entrevistados están **familiarizados con plataformas digitales de entrenamiento y nutrición**, y están totalmente a favor de ellas. Piensan que es una **alternativa a los nutricionistas presenciales, muy óptima, eficaz y más económica**.
- **Disfrutan haciendo deporte y manteniendo una buena nutrición, pero no lo llevan al extremo**, es decir, si algún día quieren darse un capricho alimenticio, se lo dan. Igual que si algún día no pueden realizar el entrenamiento programado, debido a imprevistos, intentan no frustrarse.
- Aun así, consideran que el **tiempo** y la **organización** son los principales **impedimentos** a la hora de cumplir su objetivo semanal, de llevar una nutrición sana y realizar todos los entrenamientos programados. Esto deriva en **menos motivación y más agobio mental**.
- **Para establecer su nutrición, se guían por la tarjeta nutricional del alimento y los ingredientes por los que está compuesto**. Alguno de ellos también usa una

plataforma que escanea el código de barras del producto y da una valoración de este, y lo clasifica según si es “bueno”, “mediocre” o “malo”.

- **Para establecer sus entrenamientos, los tres combinan ejercicios de fuerza con ejercicios de cardio y, en ocasiones, clases dirigidas como *bodypump*, baile, cross training y pilates.** Las rutinas las hacen ellos mismos, o bien siguen clases virtuales a cargo de profesionales.
- **Otorgan mayor prioridad a la nutrición, que al deporte**, porque es una función vital del día a día. El deporte, por su parte, es una actividad extra que, muchas veces no pueden realizar porque priorizan los imprevistos, los estudios y/o el trabajo.
- Aparte de tener una buena salud, **otra de sus mayores motivaciones** a la hora de **hacer deporte**, es hacerlo **en compañía de sus amigos y/o familiares**.
- Los tres coinciden en que la **pandemia de la COVID-19** les ha concienciado más sobre la importancia de hacer deporte y alimentarse bien, porque libera la mente y permite tener una buena salud física y mental. Y ha contribuido a **cambiar sus pensamientos acerca de las plataformas digitales de entrenamiento y nutrición**.
- El **principal objetivo de contratar una plataforma de entrenamiento y nutrición**, es que sea **100% personalizada, que se ajuste a ellos, a sus necesidades, a su tiempo y a su situación actual**.
- **Contenido que les gustaría encontrar en la plataforma:**
 - Tips, consejos y mitos sobre el sector de la nutrición y el *fitness*.
 - Entrenos adaptados a cualquier localización: casa, gimnasio y aire libre.
 - Entrenos con y sin material.
 - Rutinas deportivas de fuerza y cardio.
 - Clases virtuales de cross training, pilates, *bodypump* y baile.

- Explicación de cómo ejecutar cada ejercicio y qué beneficios aporta.
 - Gráficas de seguimiento.
 - Planificación nutricional.
 - Recetas divertidas, sencillas, para hacer en poco tiempo y con alimentos alternativos.
 - Tips y consejos de psicólogos.
 - Charlas motivacionales, a cargo de gurús del deporte.
-
- **Para aumentar la credibilidad de la *startup*, es fundamental que detrás de la plataforma haya profesionales que sepan del tema.**

 - **Funcionalidades que les gustaría encontrar:**
 - Reajuste automático de alimentos basándose en cambios y preferencias del usuario.
 - Reajuste automático de las sesiones de entrenamiento para encontrar el momento adecuado para entrenar.
 - Felicitaciones y medallas obtenidas por logros.
 - Notificaciones y *widgets* a modo de recordatorio y con mensajes motivacionales.
 - Asistente virtual, chat y/o videollamadas con los nutricionistas.

 - **Valores añadidos:** que la aplicación sea clara, intuitiva, fácil de usar y automatizada.

 - **Dependiendo del precio, contratarían el plan nutricional y el plan de entrenamiento, priorizando este último** en caso de que el precio sea muy alto. Aun así, les gustaría poder encontrar contenido nutricional en ambos planes.

10.2. Definición del producto

Una vez hechas las conclusiones de las entrevistas a los usuarios potenciales, se va a definir con precisión y detalles cuál es el producto y/o servicio que ofrece la *startup*.

FIT4YOU es una *startup*, cuyo producto principal es una aplicación móvil que, a través de su método “4YOU” orientado en exclusividad al cliente, ofrece servicios relacionados con la nutrición y el deporte. Con la tecnología más puntera, la plataforma permite ajustar automáticamente cualquier cambio o alteración que el usuario presente en su día a día, y pueda afectar a su alimentación y/o rutina deportiva. Hablamos, por tanto, de una empresa del sector del *fitness* que pretende que los usuarios tengan más control de la nutrición y el deporte, cumplan con sus objetivos *fitness*, y se prioricen más a ellos mismo, mientras disfrutan de esta metodología.

A continuación se van a detallar todas las funciones que se pueden encontrar en la aplicación:

- Ejercicios de fuerza y cardio escritos y en vídeo.
- Ejercicios para casa, al aire libre y para el gimnasio.
- Ejercicios con y sin material deportivo.
- Clases dirigidas de *bodypump*, cross training, baile y pilates.
- Recetas divertidas, sencillas y rápidas de hacer.
- Explicación de cómo ejecutar cada ejercicio, así como los beneficios que aporta.
- Gráficas de seguimiento.
- Felicitaciones y medallas obtenidas por logros.
- Notificaciones y *widgets* a modo de recordatorio y con mensajes motivacionales.
- Chat y videollamada con el/la *coach* asignado.
- Tips, consejos y mitos sobre la nutrición y el deporte.
- Planificación nutricional.
- Planificación deportiva.

Los dos últimos servicios, la planificación nutricional y deportiva, son aquellas que ofrecen una atención y un servicio totalmente individualizado y personalizado para cada cliente. Además, se trata de las dos funciones que cuentan con los reajustes automáticos de los alimentos, según los cambios y/o preferencias del usuario, y el reajuste automático de las sesiones de entrenamiento para encontrar el mejor momento para entrenar.

Estas funciones y servicios, únicamente están disponibles a través de la aplicación de la *startup*. Se ha decidido así, pues los usuarios potenciales entrevistados coinciden en qué la aplicación es el formato que más usarían para disfrutar de estos servicios. Consideran que es muy útil y práctica, ya que la tienen descargada en el teléfono móvil y pueden hacer uso de sus servicios tantas veces como quieran. No obstante, también podrán darse de alta a través del registro disponible en la página web de FIT4YOU ([ver punto 13.4.4](#)).

Después de haber definido las características generales que va a tener el producto de la *startup*, es decir, la aplicación móvil, se va a proceder a plasmar su diseño junto con una explicación más detallada de todas sus funcionalidades. Para ello, se va a abordar un *onboarding* por la aplicación, pasando por cinco fases: la bienvenida e inscripción a la app; el test inicial; el *feedback*, elección y pago del plan elegido; la estructura y funcionalidades dentro de la app, y la estructura y funcionalidades fuera de la app. Una vez definido y plasmado el diseño de la aplicación, se va a diseñar el diagrama de interacción, para conocer su funcionamiento con más profundidad.

10.2.1. Fase 1: bienvenida e inscripción a la app

Una vez instalada la aplicación, lo primero que ve el usuario nada más acceder a esta, es la bienvenida a la plataforma. En la pantalla se muestra el nombre y el logotipo de la *startup*, junto con la frase “Súmate a la revolución del *fitness* con el método 4YOU”. En un tono gris oscuro, se ha puesto la pregunta “¿A qué esperas?”, seguido del botón “¡Me uno!”, para incitar al usuario a inscribirse en la plataforma (*ver Figura 44, en la página siguiente*).

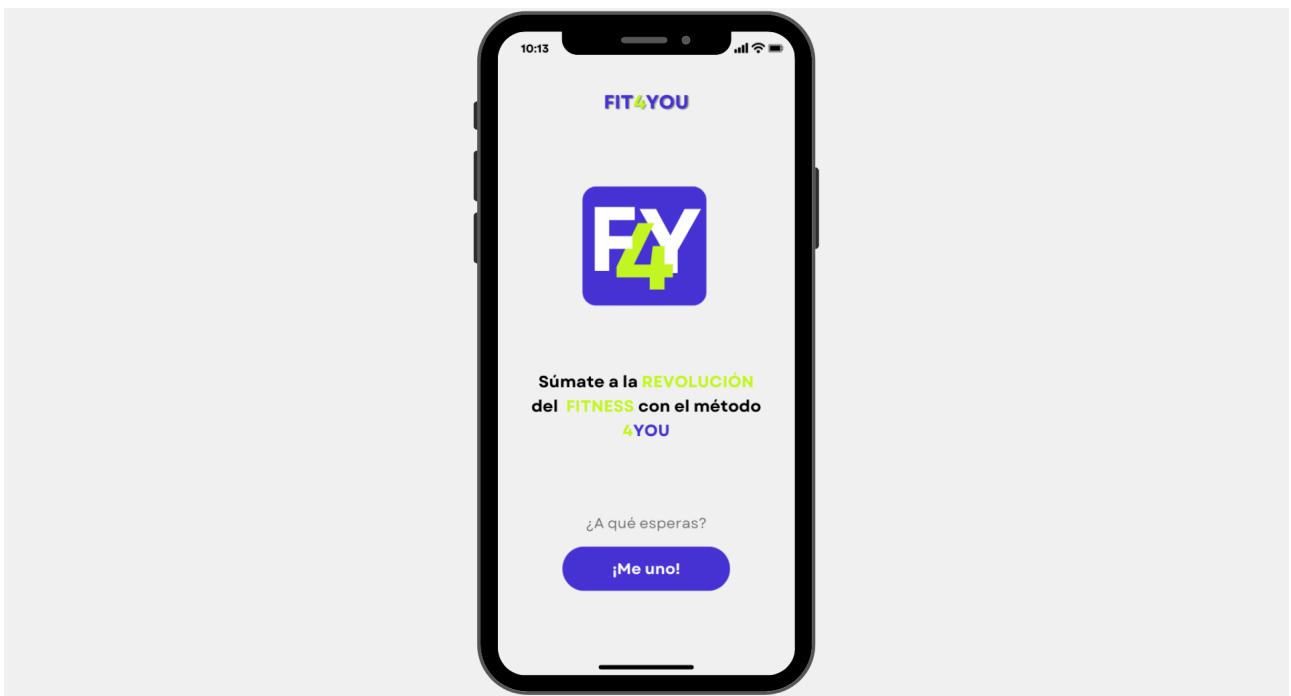


Figura 44. Bienvenida a la app. Fuente: elaboración propia (2024)

Una vez pulsado el botón “¡Me uno!”, el usuario debe crearse una cuenta nueva en la aplicación. Para ello, tiene que escribir el nombre de usuario, poner su correo electrónico, generar una contraseña, y marcar la casilla “He leído y acepto las políticas y condiciones de uso de FIT4YOU” (ver *Figura 45, en la página siguiente*). Marcando esta casilla, los usuarios aceptan, entre otras cosas, que sus datos serán utilizados por la *startup*. Con esta información, la empresa puede crear la base de datos de sus clientes y saber quienes son los perfiles a los que debe enviar las *newsletters* sobre novedades, ofertas, lanzamientos, entre otras cosas.

Una vez se formaliza la inscripción, la app siempre mantendrá la sesión abierta. Sin embargo, cada vez que detecte un uso poco habitual, el usuario deberá de iniciar sesión para acceder de nuevo. En la pantalla de la app aparecerá una frase: “¡Bienveni@ de nuevo a la revolución del fitness!”, y el usuario deberá de poner su nombre de usuario y contraseña. En caso de que se haya olvidado, la podrá recuperar presionando el enlace “Clica aquí”, en la parte inferior de la pantalla (ver *Figura 46, en la página siguiente*).

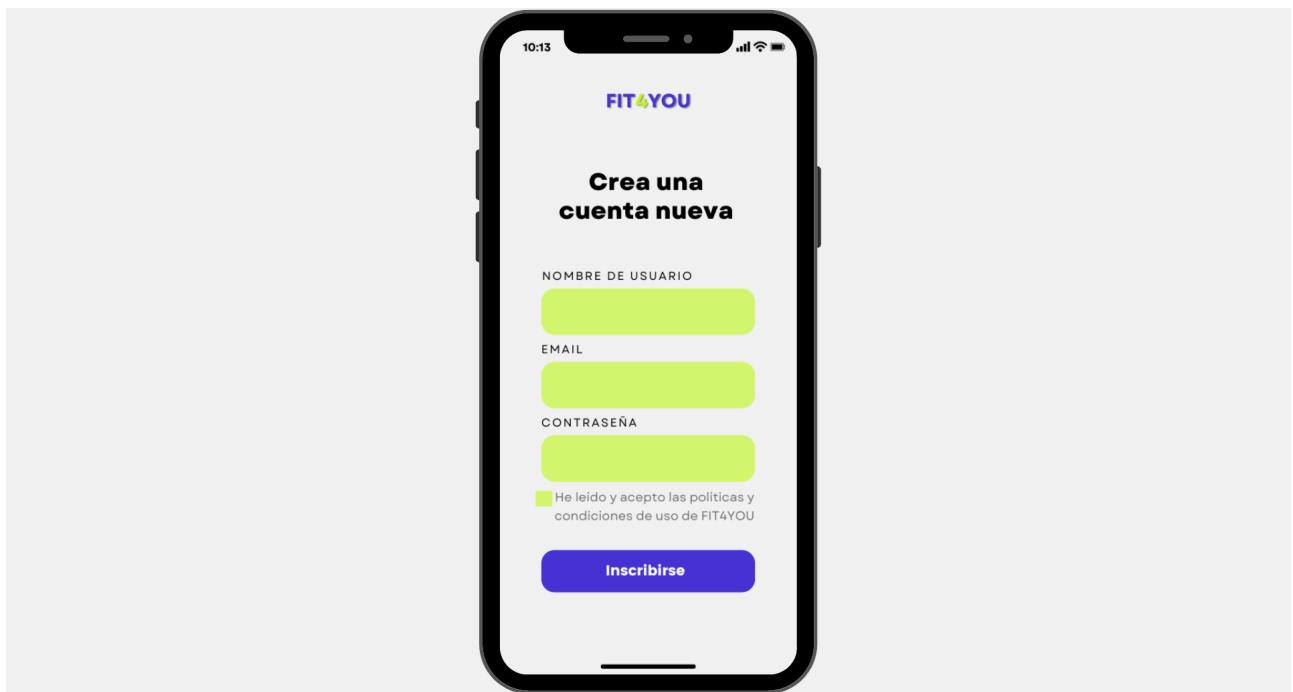


Figura 45. Incripción a la app. Fuente: elaboración propia (2024)

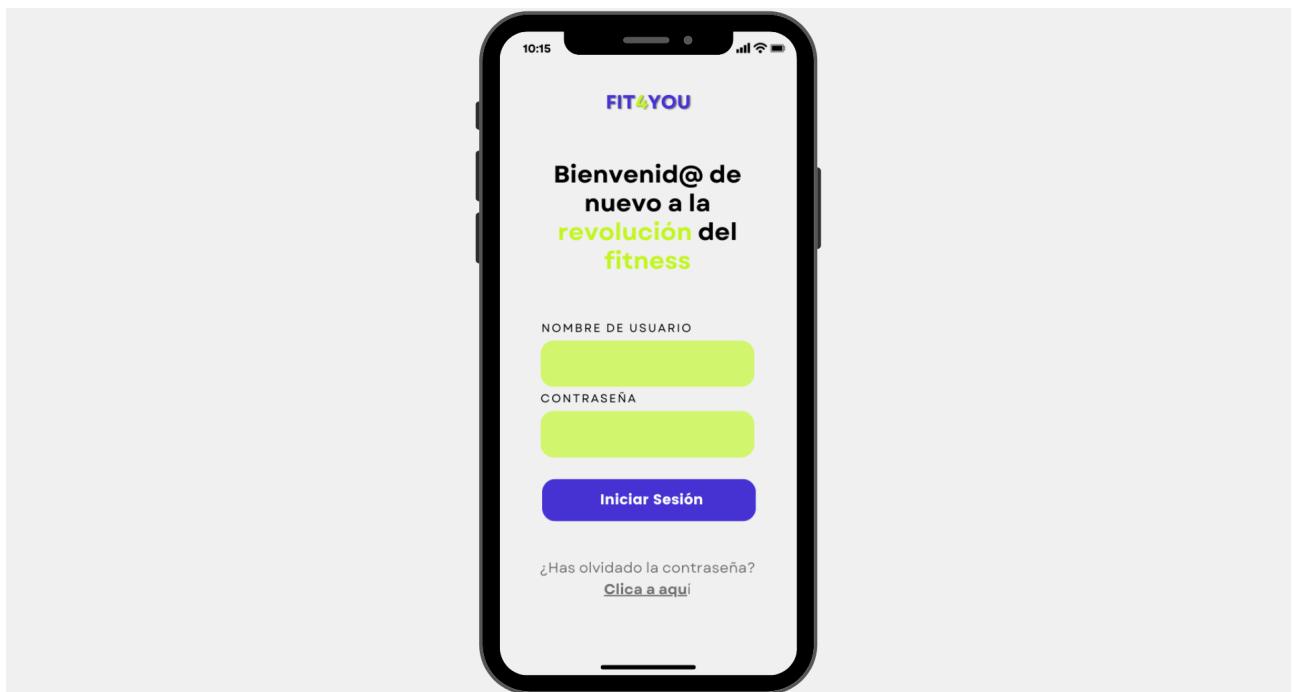


Figura 46. Inicio de sesión por seguridad en la app. Fuente: elaboración propia (2024)

10.2.2. Fase 2: test inicial de la app

Después de la inscripción en la plataforma, el usuario se someterá al test inicial, formado por un total de 20 preguntas, algunas de ellas con respuesta cerrada, otras de selección múltiple y otras preguntas con respuesta abierta. Para no inquietar ni impacientar al usuario a que conteste las preguntas lo más rápido posible, se ha optado por poner, al final de cada pregunta, el número total de preguntas resueltas hasta el momento respecto del total. De este modo, el usuario puede hacer un cálculo aproximado del tiempo que tardará en realizar el test, y es más probable que las respuestas sean honestas, y no se contesten rápido por acabar antes. Para acceder a la siguiente pregunta, únicamente deberá de clicar las flechas verdes que hay en la esquina derecha de la parte inferior de la pantalla.

De todas formas, y por la comodidad del cliente, las respuestas se irán guardando automáticamente, a medida que vaya respondiendo el test. De tal manera que, si el usuario necesita hacer un *break*, y retomar el test más tarde, la información proporcionada hasta el momento no se pierde, gracias al uso de la inteligencia artificial de la aplicación.

A continuación, se va a presentar el test en cinco secciones, cada una formada por cuatro preguntas, en total 20 preguntas:

Las primeras cuatro preguntas (*ver Figura 47, en la página siguiente*), están pensadas para obtener la siguiente información:

- Pregunta 1: el usuario debe indicar su sexo, la fecha de nacimiento, su peso en Kg y su altura en Cm.
- Pregunta 2: debe indicar las medidas antropométricas en Cm (cuello, hombros, pecho, bíceps, cintura alta, cintura baja, muslo, cuádriceps y gemelo).

- Pregunta 3: el usuario debe dejar claro cuál es el objetivo del usuario al apostar por la aplicación, así como por sus servicios. En esta pregunta también se les pide que pongan un nombre a su propio reto, ya que es una manera de que el usuario sienta, aún más, la personalización de los servicios.
- Pregunta 4: se pide al usuario que añada todas las jornadas horarias diarias que siempre tiene ocupadas, ya sea por trabajo, estudios, o por cualquier otro motivo. De esta manera, cuando se tengan que programar y/o reajustar los entrenos, no se adjudicará ninguna de estas jornadas.

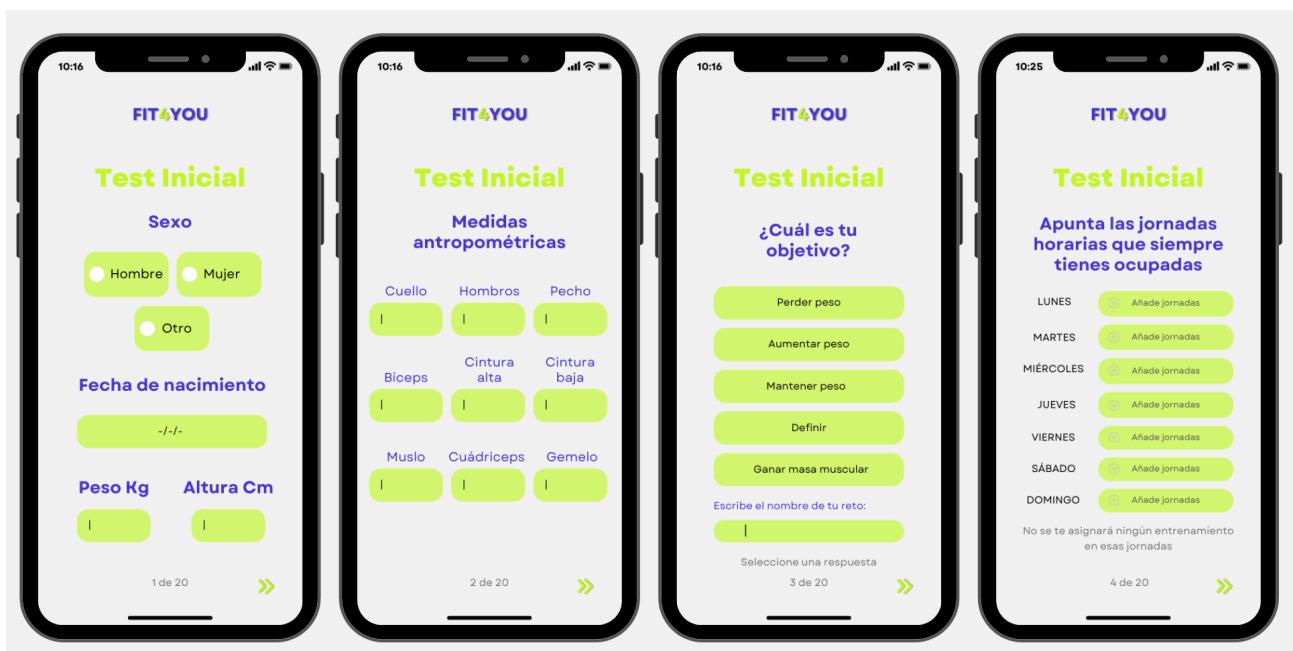


Figura 47. *Test inicial: preguntas 1, 2, 3 y 4.* Fuente: elaboración propia (2024)

Las cuatro preguntas siguientes, la 5, la 6, la 7 y la 8, están centradas en obtener información sobre la actividad deportiva de cada persona (ver *Figura 48, en la página siguiente*).

- Pregunta 5: se pide al usuario que indique cuál es el nivel de actividad diaria, sin contar los entrenamientos.

- Pregunta 6: en esta pregunta, debe indicar cuál es el nivel de experiencia que tiene en el deporte, es decir, si lleva tiempo practicándolo, si empieza desde 0...
- Pregunta 7: el usuario debe marcar, en las casillas circulares, los días de la semana que quiere hacer deporte. En segundo lugar, debe especificar de qué hora a qué hora quiere hacer el entrenamiento.
- Pregunta 8: en esta cuestión, el usuario debe de marcar las casillas con aquellas actividades deportivas que quiere realizar cada día de la semana, es decir, de lunes a viernes.



Figura 48. *Test inicial: preguntas 5, 6, 7 y 8.* Fuente: elaboración propia (2024)

Las preguntas 9, 10, 11 y 12 (ver *Figura 49, en la página siguiente*), también están relacionadas con la actividad deportiva.

- Pregunta 9: en esta pregunta, el usuario debe marcar en qué lugares prefiere realizar los entrenos (en el gym, en casa y/o al aire libre), en los días que se haya

pautado. En la siguiente cuestión, deben marcar si desean hacer el entrenamiento con o sin material deportivo.

- Pregunta 10: para conocer los hábitos deportivos del usuario, también se le pide que indique el o los materiales deportivos que suele usar en sus entrenos.
- Pregunta 11: en esta pregunta, y teniendo en cuenta que muchos usuarios pueden necesitar hacer alguna rutina deportiva en casa, por algún imprevisto que les haya surgido, es necesario saber si disponen o no de material deportivo. Por tanto, en esta pregunta se les pregunta sobre esta cuestión.
- Pregunta 12: en esta pregunta, el usuario debe responder si está dispuesto o no a invertir en material deportivo para casa. Es importante saberlo, porque en caso afirmativo, los entrenamientos que se asignen irán acompañados con material deportivo que tengan un coste que el usuario esté dispuesto a asumir.

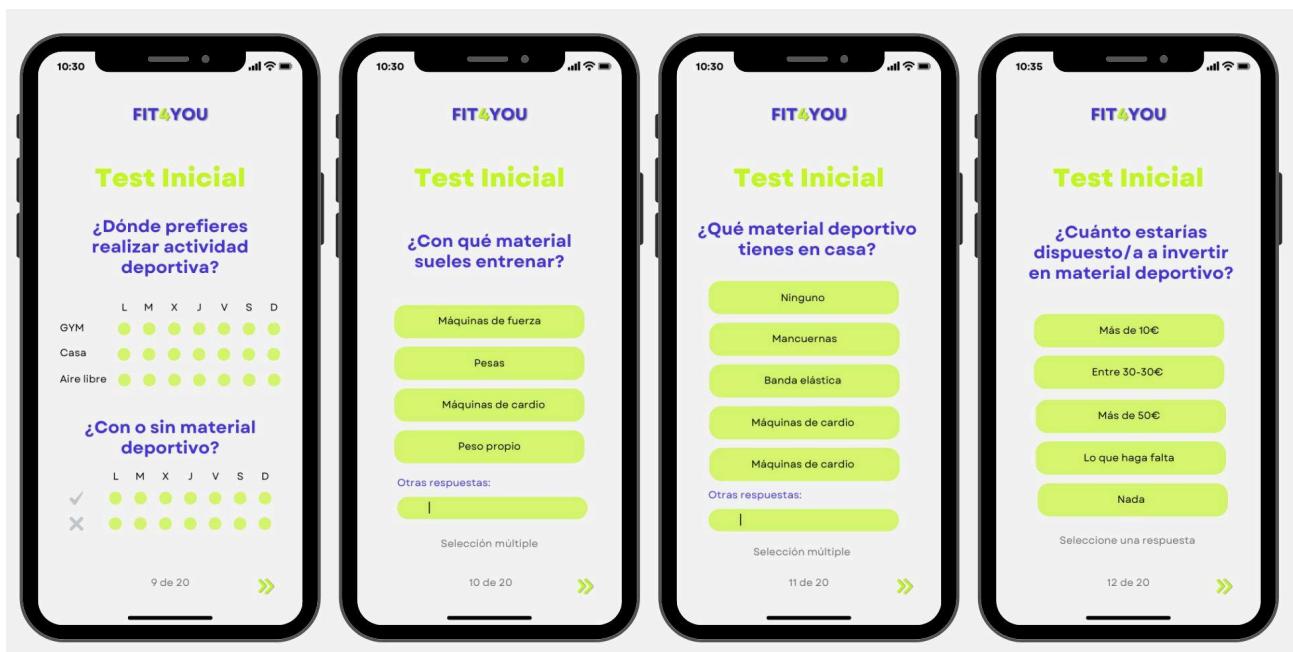


Figura 49. *Test inicial: preguntas 9, 10, 11 y 12.* Fuente: elaboración propia (2024)

Las preguntas 13, 14, 15 y 16 (*ver Figura 50, en la página siguiente*) están relacionadas con aspectos singulares del usuario, que pueden modificar y alterar su plan y, por tanto, hay que conocerlos y tenerlos presentes.

- Pregunta 13: se pregunta al usuario si tiene alguna lesión o condición médica que debamos tener en cuenta. En caso afirmativo, se le pide que especifique cuál.
- Pregunta 14: en esta pregunta, el usuario debe indicar si los expertos deben tener alguna consideración para definir su dieta, es decir, si mantienen una dieta vegana, vegetariana, o ninguna.
- Pregunta 15: el usuario debe señalar si tiene alguna alergia alimentaria de las mostradas en las opciones, u otra que no esté indicada. En este caso, debe especificar de cuál se trata.
- Pregunta 16: se le pide al usuario que indique si hay o no algún alimento que quiera evitar en su dieta, o, por el contrario, si hay algún alimento que quiera incluir. Si las respuestas a ambas preguntas son afirmativas, el usuario debe especificar de qué alimento o alimentos se trata.

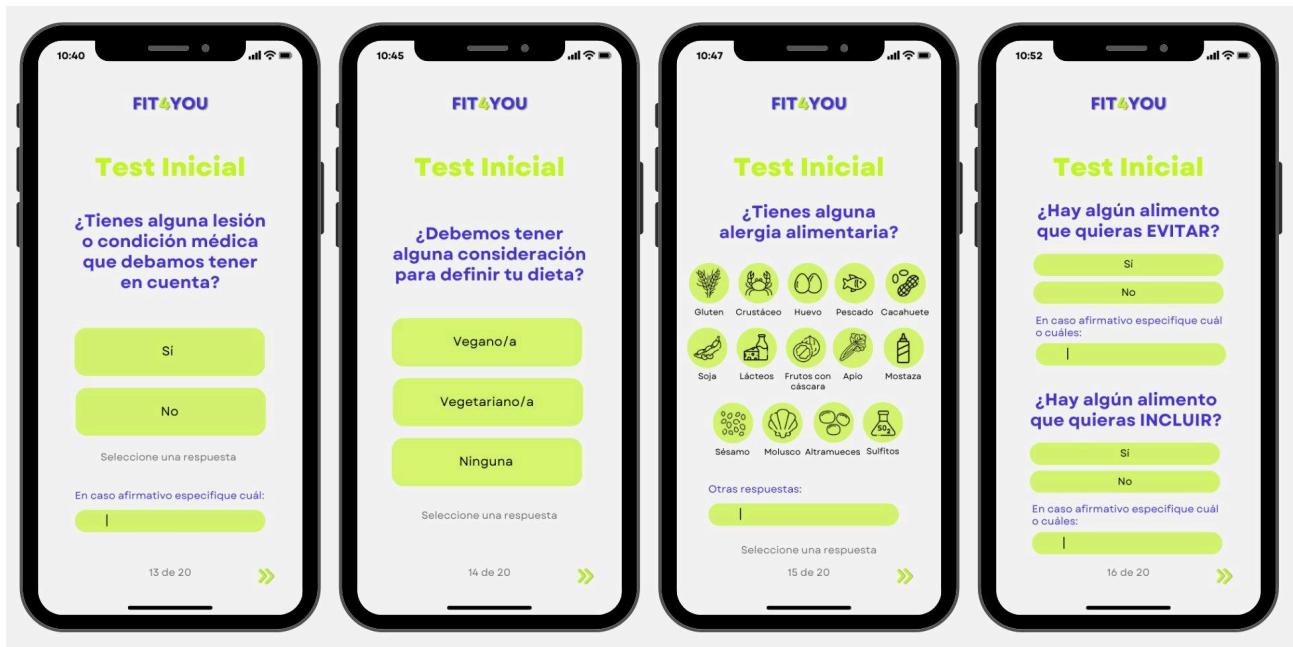


Figura 50. *Test inicial: preguntas 13, 14, 15 y 16.* Fuente: elaboración propia (2024)

Las últimas cuatro preguntas (ver *Figura 51, en la página siguiente*) están totalmente relacionadas con la alimentación.

- Pregunta 17: en esta pregunta, el usuario debe marcar qué comidas que le gustaría hacer cada día durante la semana, completando así el total de ingestas diarias.
- Pregunta 18: esta respuesta está totalmente relacionada con la anterior, es decir, la 17. Una vez el usuario haya decidido cuántas comidas quiere ingerir cada día y cómo distribuirlas, en la pregunta 18 debe marcar cuáles de ellas necesitan tupper. La finalidad de esta pregunta es que el usuario tenga elaboraciones más sencillas de hacer y prácticas de llevar encima.
- Pregunta 19: en esta, se le pide al usuario que añada y especifique las horas a las que quiere hacer cada una de las comidas diarias que previamente ha seleccionado en la pregunta 17.

- Pregunta 20: en la última pregunta, el usuario debe indicar si está dispuesto/a y/o le interesaría invertir en suplementación. En caso afirmativo, debe de especificar la cantidad monetaria que puede destinar a ello.



Figura 51. *Test inicial: preguntas 17, 18, 19 y 20.* Fuente: elaboración propia (2024)

10.2.3. Fase 3: feedback, elección y pago del plan en la app

Una vez contestado el test inicial, la app hace saber al usuario que “¡Ya tenemos el plan ideal 4YOU!”, jugando con la palabra “4YOU”, que es parte de la propuesta de valor, y está totalmente arraigada a la identidad y cultura corporativa de la *startup*. Una vez aquí, el usuario debe tomar una decisión. Por un lado, clicar el botón “Volver atrás”, por si desea modificar alguna respuesta del test inicial, o, por otro lado, clicar el botón “Ver el resultado”, si desea continuar con el proceso. Si opta por ver el resultado, automáticamente la app le va a indicar “Tu método 4YOU es” y, debajo de esto, le aparecerá un botón con el plan más adecuado para él o ella. No obstante, el usuario puede seleccionar la recomendación que le da la app, o “Selecciona otra opción si así lo desea”. Debajo de esta frase en gris, hay otros dos botones, en color verde, con los otros

dos planes que puede escoger el usuario si así lo prefiere (*ver Figura 52, en la página siguiente*).

La cuestión es que la app ya dispone de todos los datos necesarios del cliente, gracias al test inicial, con lo cual, e independientemente de si el cliente hace caso o no al *feedback*, la app ya es capaz de adaptarse ante cualquier toma de decisión del usuario.



Figura 52. *Feedback y elección del plan.* Fuente: elaboración propia (2024)

Después de elegir el plan definitivo, lo siguiente es realizar el pago. El diseño del método de pago está representado en cuatro versiones, una por cada plan de suscripción que ofrece la aplicación (*ver Figura 53, en la página siguiente*), es decir, una para el "FULL Plan", una para el "FIT Plan", una para el "NUTRITION Plan" y una para el "FREEMIUM Plan". Según el tipo de plan que escoja el cliente, se le mostrará una de estas tres pantallas, donde se especifican los servicios que incluye el plan, y deberá decidir qué suscripción desea: mensual, semestral o anual. En caso de que el usuario quiera saber más sobre el plan que ha seleccionado, al final de la pantalla hay un enlace "Ver

condiciones" que te dirige a la página web corporativa de FIT4YOU, donde están especificadas las condiciones generales de la *startup*.



Figura 53. *Tipo de suscripción y periodo contratado.* Fuente: elaboración propia (2024)

Después de escoger el plan y el tipo de suscripción (mensual, semestral o anual), lo siguiente es proceder a realizar el pago. Se va a suponer que el usuario ha seleccionado el FULL Plan y la suscripción anual, tal y como se muestra en la última pantalla del teléfono móvil de la *Figura 54*, en la página siguiente. A partir de aquí, el usuario debe de introducir la siguiente información para formalizar el pago: número de la tarjeta de crédito, fecha de vencimiento y código de seguridad de la misma, titular de la tarjeta y, en caso de poseer un código de descuento, también debe ponerlo. Finalmente, le aparecerá el total a pagar que, por motivos de seguridad, deberá de aceptar el pago a través de su cuenta bancaria.

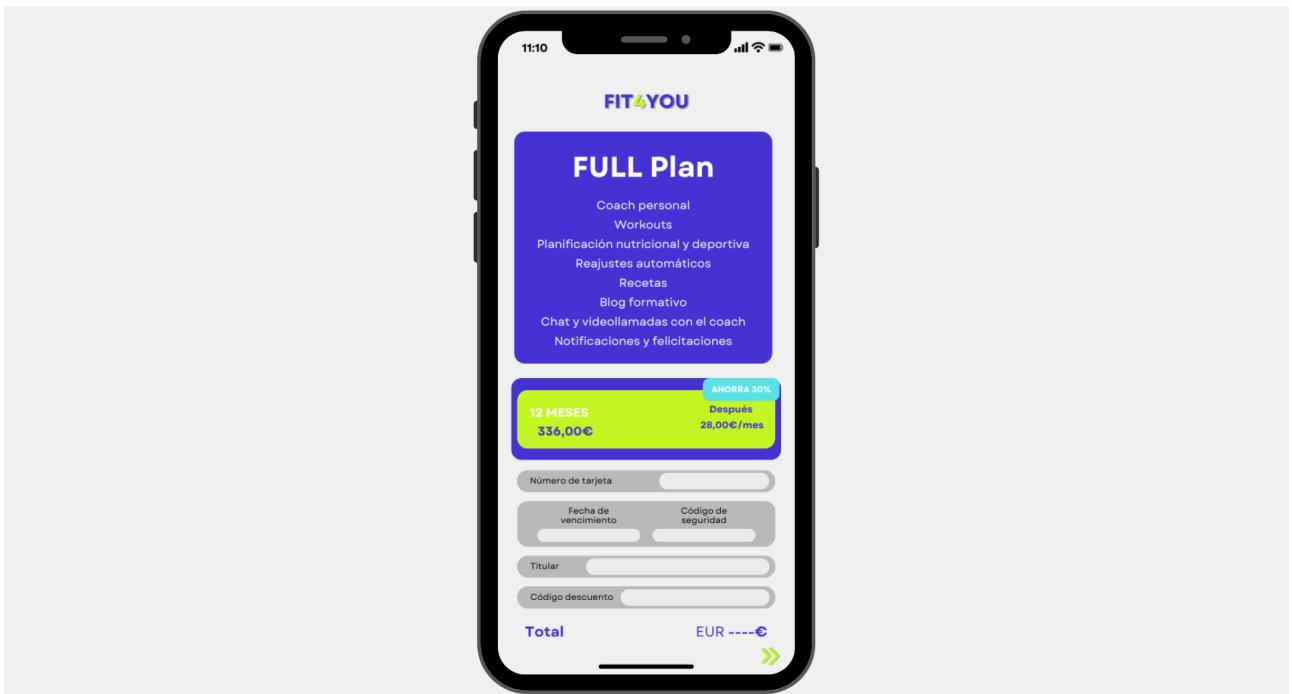


Figura 54. Pago de la app, según el tipo de suscripción y el periodo contratado. Fuente: elaboración propia (2024)

10.2.4. Fase 4: estructura y funcionalidades dentro de la app

Después de realizar el pago, el usuario ya puede acceder, oficialmente, al interior de la app. Una vez dentro, el usuario puede navegar por la app a través de distintas secciones: "Home", "Recetas", "Rutinas", "Blog" y "Perfil", cada una de ellas representada por botones blancos, con figuras distintas: una casa, los utensilios para comer, una mancuerna, un blog y el busto de una persona (ver *Figura 55, en la página siguiente*).

A continuación se va a detallar y mostrar la distribución del contenido y de las distintas funcionalidades que tiene la app. Para ello, la explicación se va a hacer a modo de ruta por la app, pasando por cada una de las secciones mencionadas. Cabe mencionar que, todas las funcionalidades de la app que se van a mostrar, son las que ofrece la *startup* con el FULL Plan, que es el plan que ha contratado el usuario.

- **Home:**

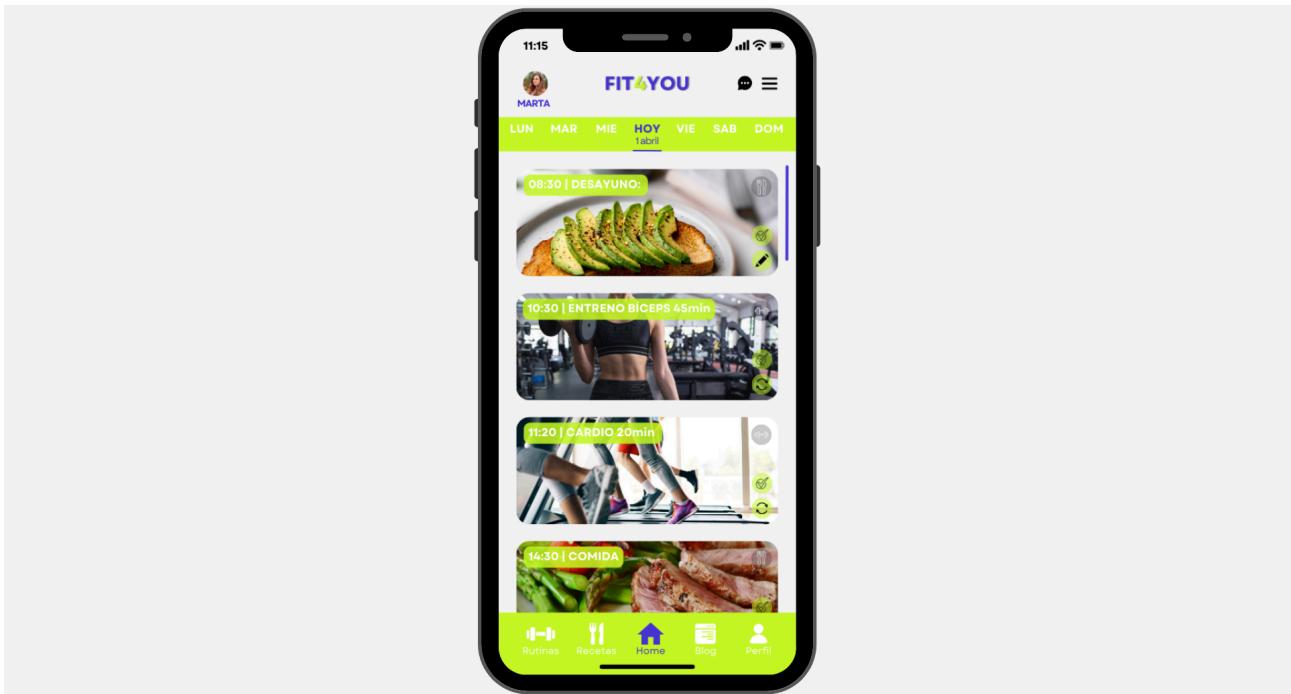


Figura 55. Sección “Home” de la app. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

Nada más entrar en la app, lo primero que se ve es la sección “Home”, representada por un botón en forma de casa. En el lado izquierdo de la parte superior de la app encontramos la foto y el nombre del usuario. Y, en el lado derecho, hay una viñeta (ver *Figura 55*). Si clicamos en ella, aparece un chat para que el usuario pueda contactar con el *coach* asignado y concretar las dos videollamadas mensuales (ver *Figura 56, en la página siguiente*). A su lado, y a modo de recurso, también hay tres rayas en horizontal, por si los usuarios quieren tener y/o conocer más información sobre la app (ver *Figura 55*). Si despliega estas tres rayas, los apartados que encuentra son: “¿Quiénes somos?”, “Nuestro método”, “Nuestros retos”, “Preguntas frecuentes” y “Cambiar de idioma” (ver *Figura 57, en la página siguiente*).

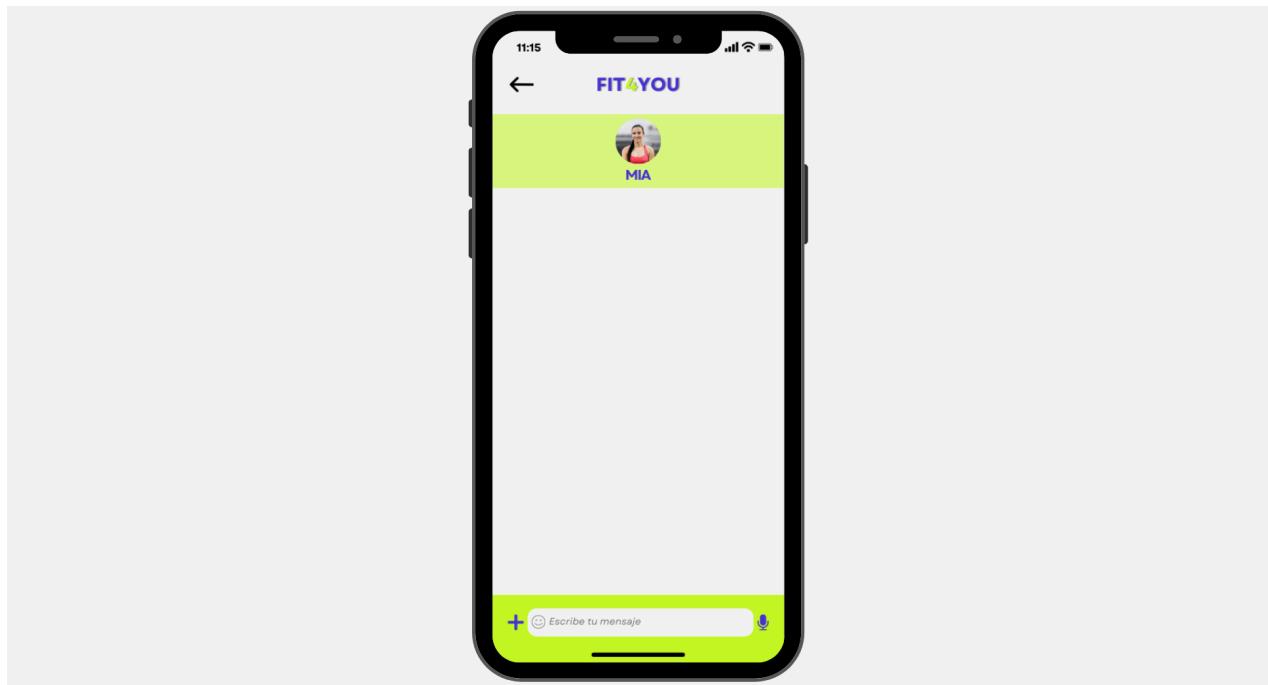


Figura 56. *Chat con el coach asignado.* Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

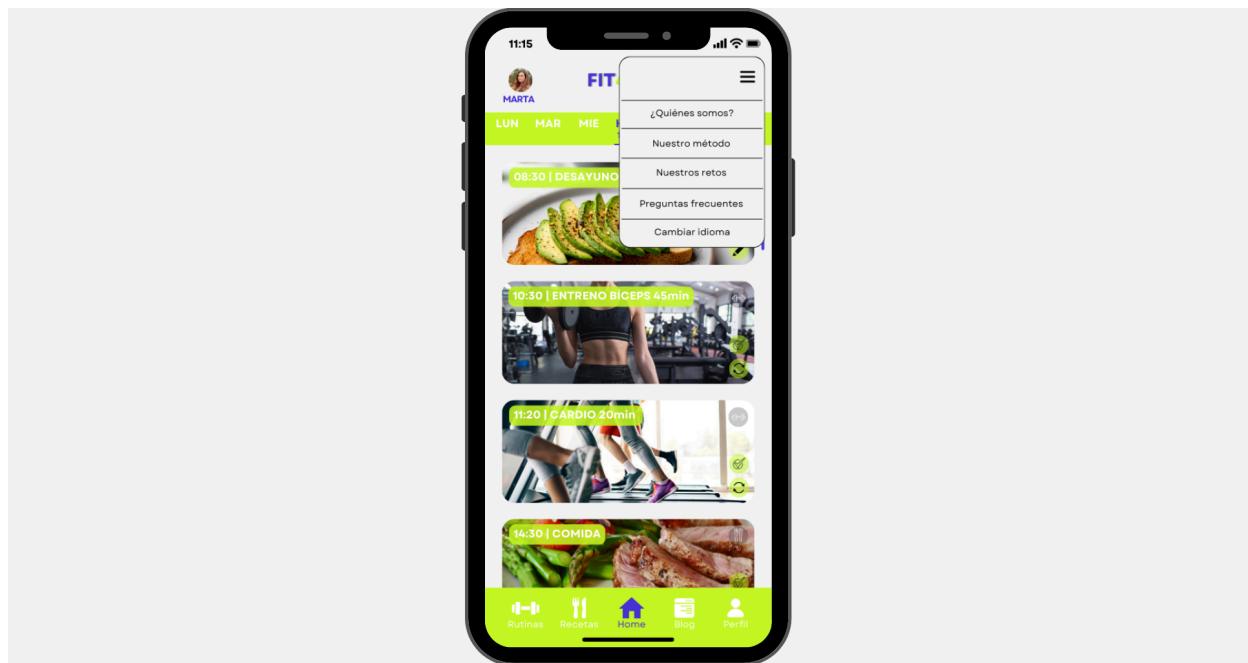


Figura 57. *Información adicional sobre la app.* Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

En la sección “Home”, también encontramos una franja verde con los días de la semana en color blanco. Y, en azul, el número y día de la semana, así como el mes en el que se encuentra el usuario cuando está accediendo a la app. Debajo de esta franja verde, aparece el planning de ese día, en este caso el 1 de abril, organizado por el equipo de FIT4YOU, y pensado para el usuario, de manera individual y personalizado (*ver Figura 55, en la página 151*). Teniendo en cuenta que estamos en el FULL Plan, están planificados tanto los entrenos como las comidas de ese día, así como las horas en las que debe realizar cada acción.

Las casillas de las comidas están encabezadas con la hora y el tipo de ingesta que se ha planificado para el usuario, según lo que indicó en el test inicial. Dentro de la casilla, en la esquina superior derecha, encontramos el emotícono blanco de los utensilios de comer. Debajo de este, hay otro emotícono de confirmación, que deberá de ser marcado por el usuario, una vez haya cumplido con esa comida. En tercer lugar, hay un botón verde, representado por un lápiz, que sirve para editar esa comida, en caso de que el usuario lo desee. En cuanto a los entrenos, la estructura y el diseño es el mismo. La casilla está encabezada con la hora, el tipo de entrenamiento y la duración del mismo. En la esquina superior derecha hay un emotícono blanco representado por unas mancuernas y, debajo, dos emoticonos más. Por un lado, el mismo emotícono de confirmación que en las comidas. Y, por otro lado, un botón verde representado por unas flechas que simbolizan el cambio y/o la modificación del entrenamiento, en caso de que el usuario así lo desee (*ver Figura 55, en la página 151*).

Una vez hecha la vista general de la sección “Home”, vamos a proceder a la explicación y muestra de la edición y/o modificación de las comidas y sesiones de entrenamiento, en caso de que el usuario quiera realizar alguna.

Nada más clicar sobre la casilla de la comida, aparecen las pautas y, seguidamente, los ingredientes y las cantidades para elaborar el desayuno pautado. La modificación de las comidas se puede realizar de dos maneras. En primer lugar, se debe clicar sobre el botón verde del lápiz. Se abrirá una ventana con el desayuno pautado y la pregunta “¿Qué

quieres modificar?”. Seguidamente de la pregunta, aparecen los ingredientes y las cantidades, junto a unas casillas en blanco. Si el usuario quiere modificar algún alimento, deberá seleccionar la casilla correspondiente y, seguidamente, clicar la flecha hacia abajo que acompaña cada ingrediente, para intercambiárselo por otro. Por otro lado, y si el usuario desea proponer otro tipo de desayuno, en este caso, deberá de clicar otra vez en el botón verde del lápiz, y se desplegará un cuadro de texto en verde para que añada el cambio que desea hacer, pero de forma manual (*ver Figura 58*).

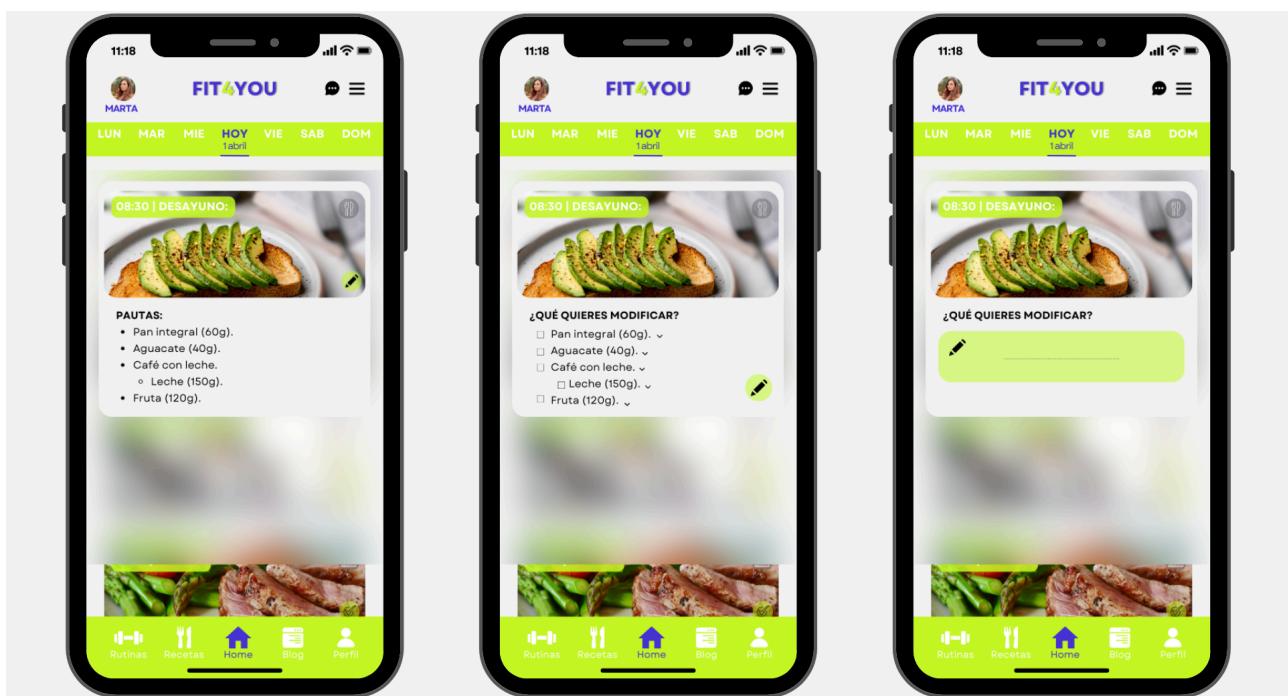


Figura 58. Edición y/o modificación de las comidas. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

En cuanto a los entrenos, una vez que se ha clicado en la casilla, se abre una ventana con las pautas del entrenamiento y sus indicaciones (*ver Figura 59, en la página siguiente*). Además, en la parte derecha de esta ventana, el usuario puede decidir si desea hacer el entrenamiento con o sin material. En este caso, está seleccionado para hacerlo con material, pero si selecciona la opción “sin material”, automáticamente el entrenamiento cambia y se adapta a esa condición. Además de este cambio, y por temas de disponibilidad y tiempo, el usuario puede realizar otra modificación. Si clica sobre el botón verde de las flechas, le

aparece la pregunta “¿Qué quieres modificar?”, y puede decidir si quiere modificar el día y/o el tiempo del entrenamiento. Tanto si marca una opción, o las dos, seguidamente debe de desplegar la flecha hacia abajo que hay junto a ambas casillas, y decidir por qué día y/o por que durabilidad quiere cambiar el entrenamiento pautado.

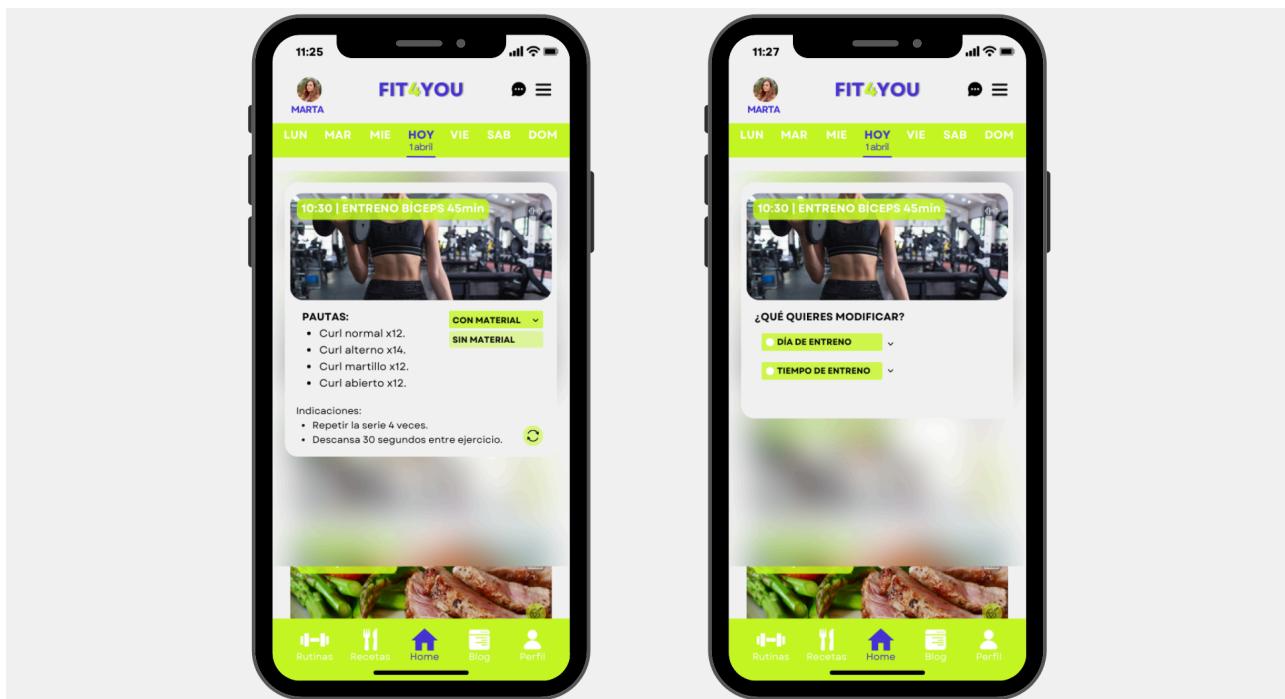


Figura 59. Modificación de las sesiones de entrenamiento. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

- **Recetas:**

La sección de recetas, está encabezada por una franja verde, con distintos emoticonos que representan los distintos tipos de recetas: desayuno, comida, cena, postres, snacks y *full*, este último hace referencia a las recetas que son rápidas de hacer. Cada emoji, por tanto, es una pestaña diferente de la sección, que cataloga las distintas recetas que se pueden encontrar. En la Figura 60, de la página siguiente, el pulsador del usuario está ubicado en la pestaña “todas”, donde se ubican todas las recetas, sin estar catalogadas por ningún tipo. Sin embargo, cada receta está catalogada, según el emoticono que tiene en la esquina superior derecha. Para acceder a cada receta, hay que clicar encima y, se abre una pestaña donde aparecen los siguientes elementos: el tiempo de elaboración, las

dietas compatibles con la receta, y los ingredientes para elaborarla. Además, el usuario puede clicar encima del corazón. Automáticamente, la receta se añadirá a su lista de favoritos. La ubicación de esta lista se va a detallar más adelante, concretamente en la Figura 67. Además de estas funciones, el usuario también puede visualizar la receta, clicando encima del botón verde “play” que hay en la esquina inferior derecha de esta pestaña (ver Figura 60).



Figura 60. Sección “Recetas” de la app. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

La sección de “recetas”, también tiene la opción de configurar y filtrar, para agilizar la búsqueda de las mismas. Para ello, hay que clicar al botón azul con forma de engranaje, y se abre una pestaña donde pone “Ajustar mi dieta”. Entonces, el usuario debe seleccionar una de las opciones propuestas: “sin restricciones”, “sin gluten”, “vegetariana” y “vegana” (ver Figura 60). Esta opción está pensada, porque las recetas que hay en esta sección se han elaborado basándonos en todo el *target* de la aplicación. Es decir, no están hechas específicamente para cada perfil, sino que son genéricas e iguales para

todos los usuarios que dispongan de la aplicación. Por tanto, es fundamental incorporar este filtro y/o ajuste, para agilizar la búsqueda de las recetas, según cada tipo de dieta.

- **Rutinas:**

Otra de las secciones de la app es la relacionada con las rutinas de entrenamiento. En ella, se pueden encontrar una amplia variedad de clases dirigidas mediante vídeos, catalogadas también por pestañas según la temática: “fuerza”, “bodypump”, “cross training”, “cardio”, “pilates” y “baile”. Aparte de esta clasificación de las rutinas según la temática y tipología, encontramos otra división y/o distinción entre los “workouts” o “retos”. Los *workouts* son las clases dirigidas y habituales del día a día, mientras que los retos son programas especializados y pensados para ciertas épocas del año, como por ejemplo las vacaciones de verano. Para distinguir de los *workouts*, los retos cuentan con una etiqueta o *claim*. En este caso, tenemos activo el reto “Fit Summer”.(ver *Figura 61, en la página siguiente*).

En cualquier caso, todas las rutinas deportivas, tanto si son *workouts* como si son retos, están dirigidas y van a cargo de los *coaches* de FIT4YOU, tal y como se muestra en la *Figura 61* de la página siguiente. Aparece la figura de cada uno de ellos, así como su nombre y, junto a este, un botón de “+”. Clicando sobre este botón, el usuario puede obtener información sobre la formación y las especialidades de cada *coach* de la aplicación. Para acceder a estas rutinas virtuales, ya sean *workouts* o retos, o de la tipología que sean (de fuerza, *bodypump*, cross training, cardio, pilates o baile), el usuario debe clicar encima de la clase que quiere realizar. Acto seguido, se abre una pestaña donde se especifica el nivel de dificultad de la clase, el tiempo de ejecución y los materiales necesarios para realizarla. Además, como en el caso de las recetas, el usuario puede añadir esa rutina a sus “favoritos” y reproducirla, mediante el botón verde de “play”.

Por otro lado, y con la finalidad de agilizar la búsqueda, tanto de los “workouts” como los “retos”, se pueden filtrar los resultados, clicando al botón azul en forma de engranaje. Automáticamente se despliega una pestaña donde pone “filtrar por”, y las distintas

opciones que tiene el usuario : duración, dificultad, entrenador, grupo muscular, material, ubicación (ver *Figura 61*).

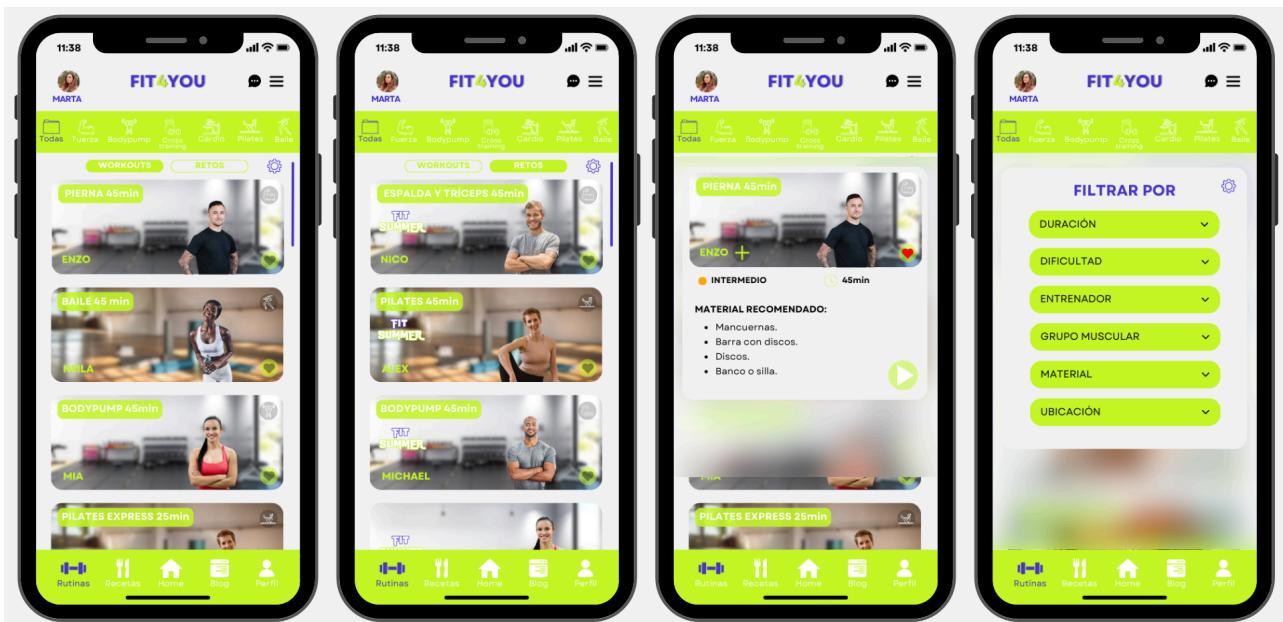


Figura 61. Sección “Rutinas” de la app. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

Estas rutinas, a diferencia de las que aparecen en la sección “Home”, son las mismas para todos los usuarios de la aplicación, y están pensadas para hacer tanto en gimnasio como en casa, con y sin material.

- **Blog:**

En la sección de blog encontramos el contenido, tipo formativo, que ofrece la app. Tal y como se muestra en la Figura 60, en la franja verde superior encontramos distintas pestañas, representadas por emoticonos, que hacen referencia al contenido formativo que ofrece cada pestaña (ver *Figura 62, en la página 160*).

Estas pestañas son las siguientes:

- “Ejecuta bien”: en esta pestaña se pueden encontrar vídeos y clases magistrales donde los *coaches* explican cómo ejecutar los ejercicios correctamente, según el grupo muscular y el material utilizado. Por ejemplo, aprender a ejecutar bien el “Hip trust”, un ejercicio muy eficaz para fortalecer el glúteo, pero que muchas veces no se hace bien y se acaban ejecutando otros grupos musculares como los isquiotibiales.
- “Charlas”: aquí se pueden encontrar vídeos de 20-30 min, a cargo también de los *coaches* de FIT4YOU y algunos invitados, donde hablan sobre temas de actualidad relacionados con el mundo del *fitness* y la nutrición, como por ejemplo el ayuno intermitente.
- “Noticias”: en esta pestaña, se ubican recortes de pantalla y menciones a noticias relacionadas con el sector, y publicadas por grandes medios de comunicación estatales.
- “Mitos”: en esta sección hay vídeos donde, los *coaches* hablan sobre temas que son debate entre la sociedad y acostumbran a ocasionar malentendidos y prejuicios, por falta de conocimiento, como por ejemplo hacer deporte durante el embarazo.
- “Tips”: en esta sección hay tanto artículos como clips cortos, para contribuir y motivar a los usuarios a continuar con un estilo de vida por y para ellos, “4YOU”. Por ejemplo, tips y consejos por si algún día quiere hacer una comida libre y saber qué es recomendable y qué no.

Como en la sección de las “recetas” y de las “rutinas”, en la sección de “blog”, también encontramos la pestaña “todos”, donde están todos los contenidos de cada pestaña, sin clasificar. Para poder disfrutar de ellos, el usuario únicamente debe clicar al botón verde del “play” (ver *Figura 62, en la página siguiente*).

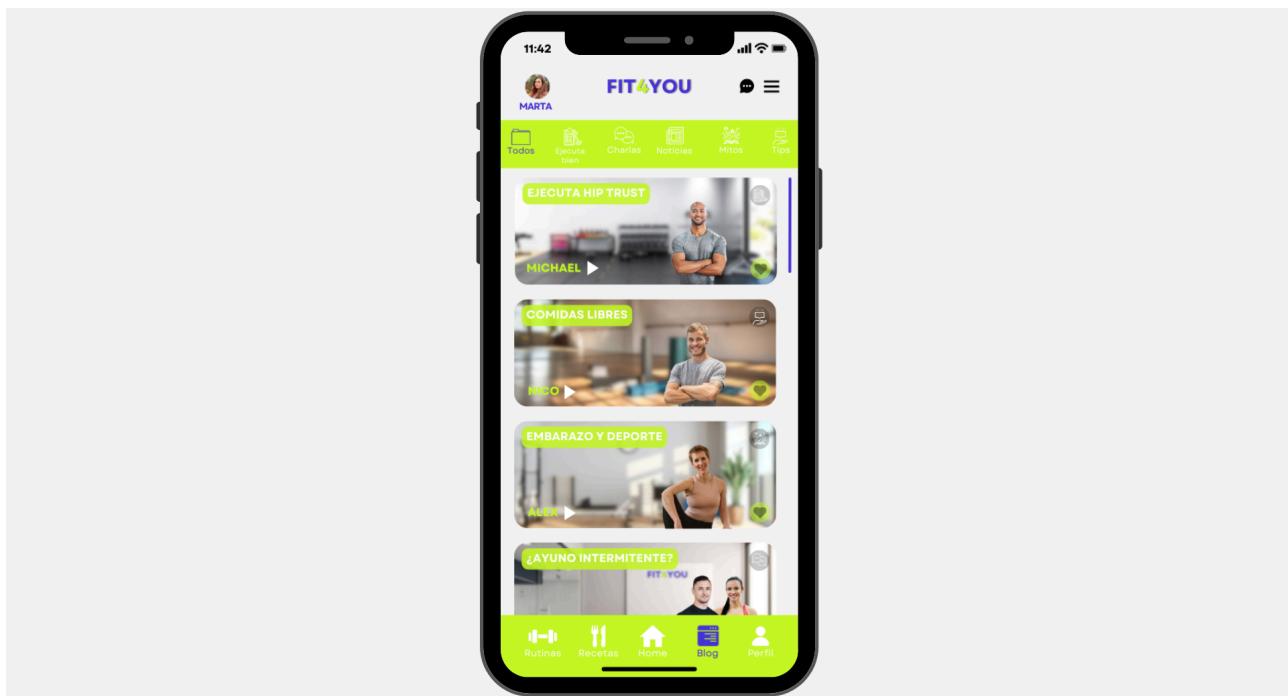


Figura 62. Sección “Blog” de la app. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

- **Perfil:**

Es la última sección de la app, y donde se encuentra el perfil del usuario. En la parte superior de esta sección, vuelve a aparecer la franja verde con los emoticonos que clasifican las pestañas de la sección “perfil”: “evolución”, “calendario”, “logros”, “favoritos” e “invitar”.

En la primera pestaña, “evolución”, se muestran las gráficas de seguimiento del usuario (ver *Figura 63, en la página siguiente*). En primer lugar, se muestra “Tu actividad deportiva semanal”, seguido de los días de la semana y, debajo, un círculo verde que automáticamente se marcará con un “tic” de confirmación cuando el usuario haya completado su entrenamiento. Para ello, deberá de clicar el botón de confirmación, explicado en la *Figura 55*. La primera gráfica también está relacionada con el deporte, y hace referencia a la resistencia deportiva que tiene el usuario, en relación con la rutina deportiva asignada. Esta resistencia variará dependiendo del entrenamiento pautado y el tiempo que destine.

La segunda gráfica, “Distribución semanal de macronutrientes”, es una representación visual del porcentaje de proteína, grasas y carbohidratos que ingiere semanalmente el usuario. En caso de que la ingesta de alguno de estos macronutrientes sea escasa, el gráfico se pondrá en tonos rojos. Este control de los macronutrientes, se hace de la misma manera que el control de la actividad deportiva semanal y la resistencia. El usuario debe marcar el botón de confirmación de las pautas alimenticias asignadas en la sección “Home” (ver *Figura 55*).

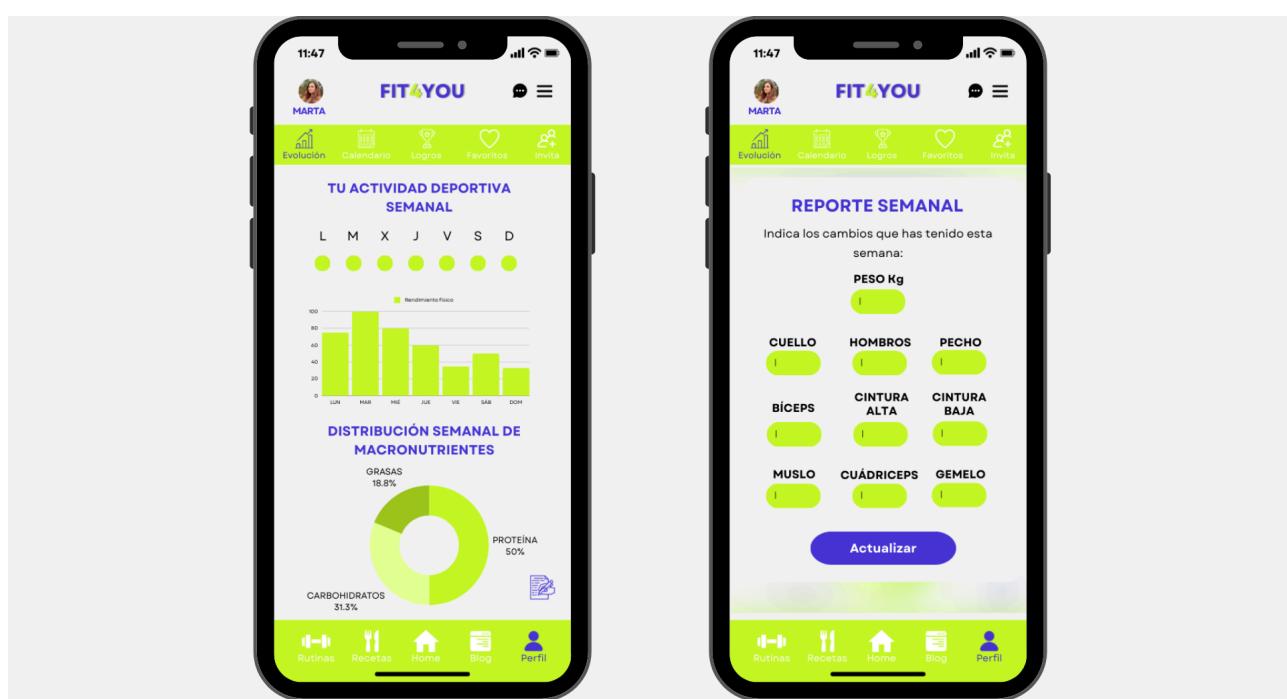


Figura 63. Sección “Perfil”, apartado “Evolución”, de la app. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

En la pestaña “calendario”, el usuario dispone del calendario mensual, con toda la distribución de entrenos y comidas del mes, juntamente con las jornadas horarias que siempre tiene ocupadas, y que ha indicado en el test inicial (ver *Figura 47, pregunta 4*). Los puntos verdes se corresponden a las rutinas deportivas y comidas pautadas por los coaches de FIT4YOU (ver *Figura 64, en la página siguiente*). El punto de color azul oscuro hace referencia a la jornada laboral y/o académica, y el azul claro, a otros actos importantes, pero sin catalogar, porque pueden variar según los días. Es decir, hablamos

de un cumpleaños, un viaje, hacer la compra, entre otras cosas. Por otro lado, el punto que tiene degradado de color hace referencia a los imprevistos y/o planes del fin de semana.

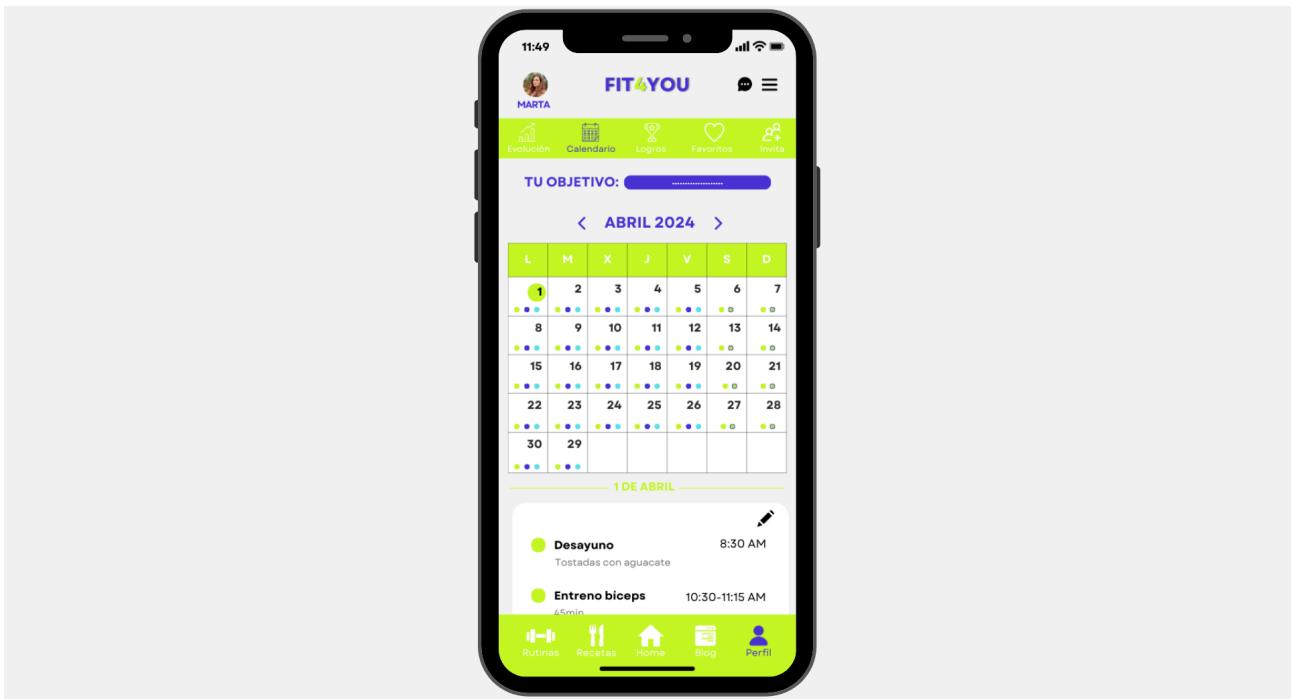


Figura 64. Sección “Perfil”, apartado “Calendario”, de la app. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

Este calendario no es estanco, es decir, el usuario puede editarlo y añadir todas las modificaciones que desee, desde cambiar algún entrenamiento de día, hasta añadir algún evento o acto que le ha surgido de manera imprevista y le impide realizar lo que había pautado en ese día. Para ello, solo debe de seleccionar el día que quiere realizar la modificación y clicar encima del lápiz editor (ver *Figura 64*).

Otra pestaña de la sección “blog”, son los logros. En esta, se encuentran todas las medallas obtenidas por cumplimiento o no de los entrenamientos y retos pautados. Si consiguen cumplimentar todos los entrenos, la barra lineal se completará y conseguirán la medalla (ver *Figura 65*, en la página siguiente).

En esta pestaña, también hay la siguiente subdivisión: “Abril 2024” y “Todos”. Si clicamos al botón “Abril 2024” aparecen las medallas pendientes de conseguir en el momento actual en el que se encuentra el usuario. Mientras que en el botón “Todos”, se ubican todas las medallas ya conseguidas, clasificadas según el entrenamiento y/o el reto (ver *Figura 65*).

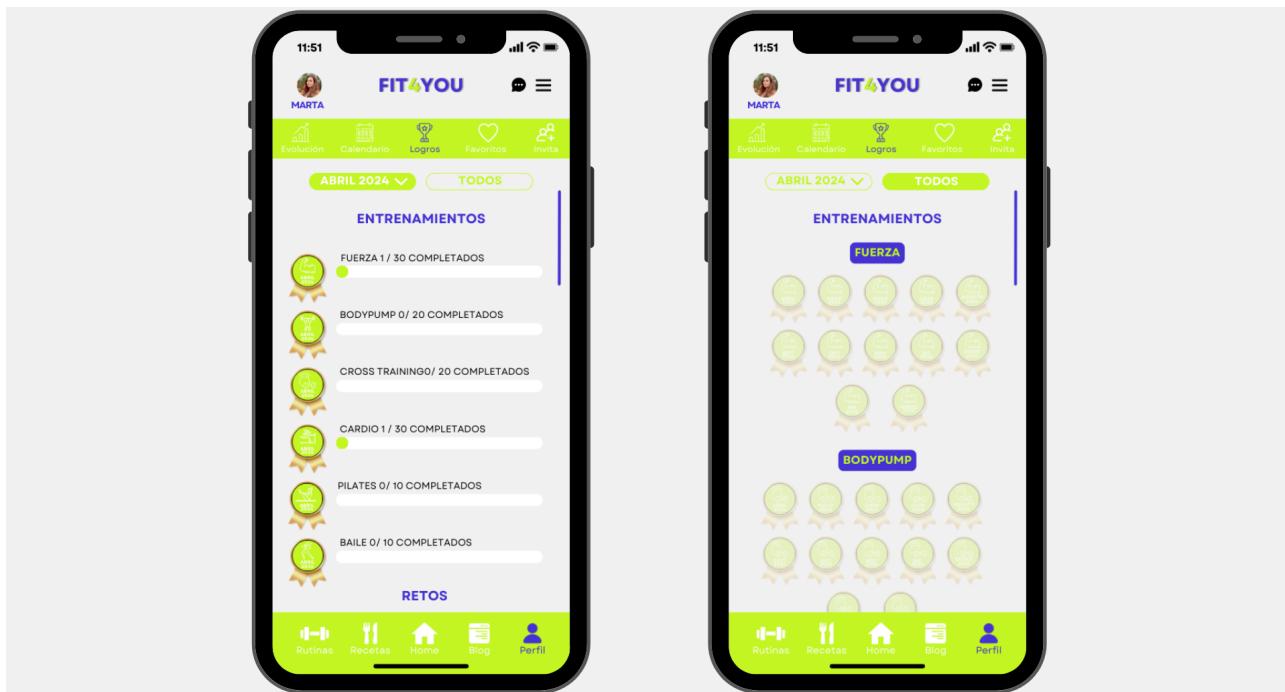


Figura 65. Sección “Perfil”, apartado “Logros”, de la app. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

Para distinguir las medallas de los entrenamientos o *workouts*, de las medallas obtenidas por los retos, se han diseñado de la siguiente manera: la medalla tiene un emoji gráfico según el tipo de entrenamiento (fuerza, *bodypump*, cross training, cardio, pilates y baile) y/o reto (Fit Summer). Debajo del emoji aparece el mes y el año en que se ha conseguido ese logro (ver *Figura 66*, en la página siguiente).



Figura 66. Ejemplo de medallas según entrenamiento y retos. Fuente: elaboración propia (2024)

En la pestaña “favoritos”, se guardan y acumulan tanto las rutinas deportivas como las recetas que le han gustado al usuario. Para que el contenido sea más fácil de encontrar, se ha hecho otra subdivisión: se han creado dos botones, uno para las rutinas deportivas y otro para las recetas. De este modo, si el usuario quiere ver las rutinas favoritas y/o las recetas, únicamente debe clicar el botón correspondiente (ver *Figura 67*).

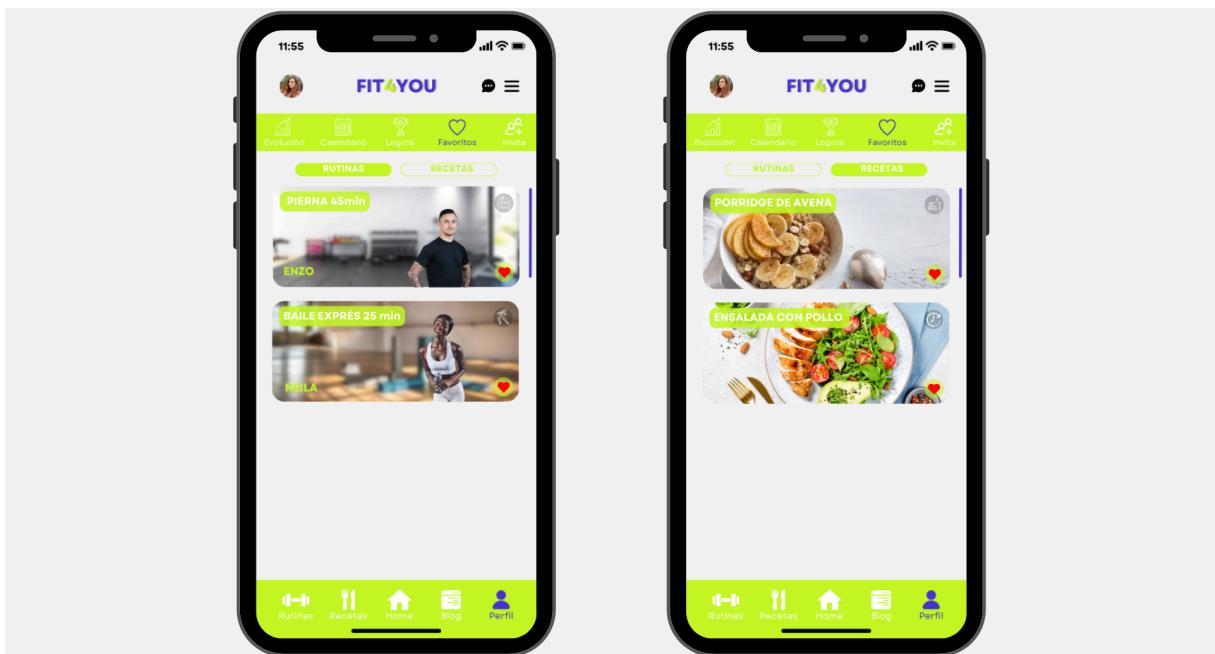


Figura 67. Sección “Perfil”, apartado “Favoritos”, de la app. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

La última pestaña de la sección “perfil” se denomina “invita”. Aquí se encuentra el código que el usuario puede usar para invitar a sus amigos, conocidos y/o familiares a unirse a la aplicación. Es una pestaña que informa al usuario de los beneficios que recibe por compartir el código, y los beneficios que obtienen los invitados por usar su código para incorporarse a la app. Para compartir el código, el usuario puede clicar el botón “Invitar” y automáticamente la app le deja compartir el código a través de cualquier plataforma digital (ver *Figura 68*).

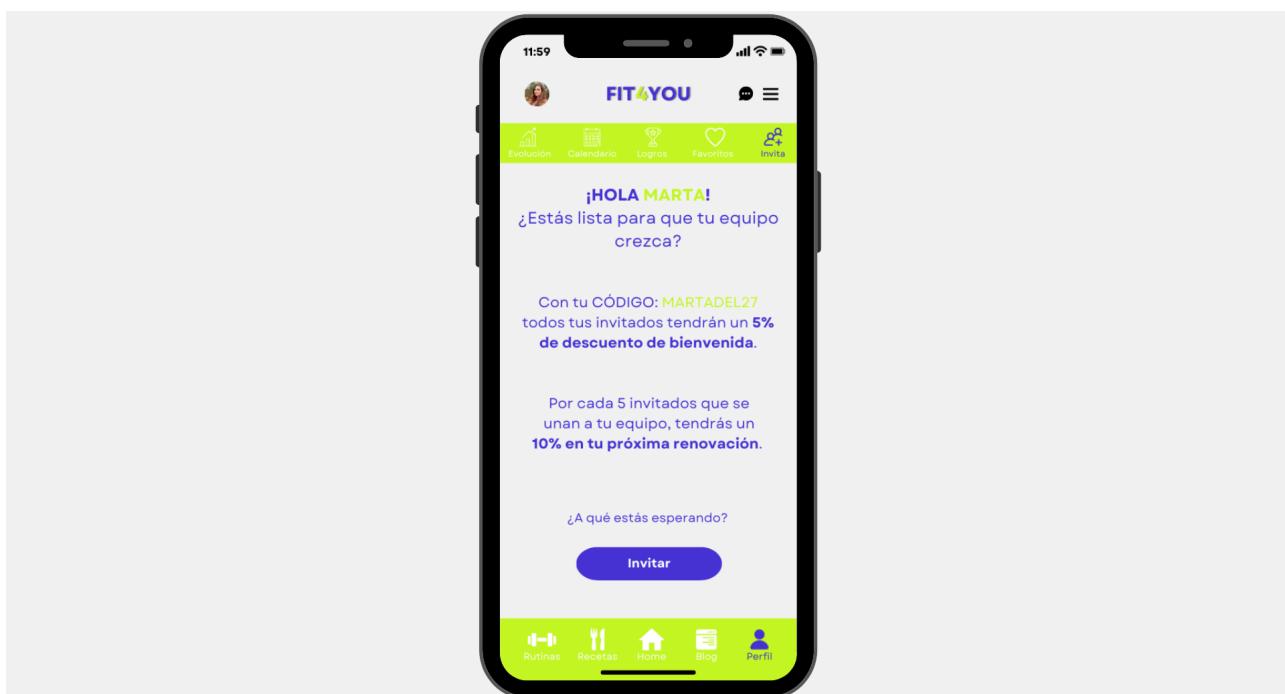


Figura 68. Sección “Perfil”, apartado “Invita”, de la app. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

10.2.5. Fase 5: estructura y funcionalidades fuera de la app

Además de todas las funciones mencionadas en el **apartado 10.2.4**, y que se encuentran dentro de la app, existen dos funciones más, pero que se encuentran fuera de esta. Hablamos de las notificaciones y los *widgets* (ver *Figura 69*, en la página siguiente).

Las notificaciones de FIT4YOU avisan y recuerdan al usuario de los entrenos y comidas que tiene planificadas para ese día, justo en el momento en que debe iniciarlas. En este caso, Marta tiene pautada una clase de bíceps a las 10:30, por ello, la notificación de ese entreno le llega justamente a esa hora (ver *Figura 69*). El texto de las notificaciones siempre está personalizado con el nombre del/la usuario/a, e intenta ser lo más motivador posible.

Por otra parte, los *widgets* funcionan a modo de agenda. Es una manera de que el usuario sepa cuáles son las actividades que tiene pautadas ese día, sin necesidad de entrar en la app cada vez que quiera consultarla. El *widget* muestra el día en el que se encuentra el usuario, y la lista de actividades que tiene ese día. Cada vez que cumpla una de ellas, el usuario deberá de marcar el círculo verde que acompaña la tarea, y este cambiará a un verde más fuerte y se marcará como realizada (ver *Figura 69*).



Figura 69. Notificaciones y widgets de la app. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

Todas las funcionalidades internas y externas de la app, mencionadas en los apartados **10.2.4** y **10.2.5**, están disponibles con el FULL Plan. El FIT Plan, el NUTRITION Plan y el FREEMIUM Plan, son los otros tres planes que ofrece la app. No incorporan ninguna novedad respecto al FULL Plan, es decir, comparten prácticamente todas las funciones, pero tienen algunos matices.

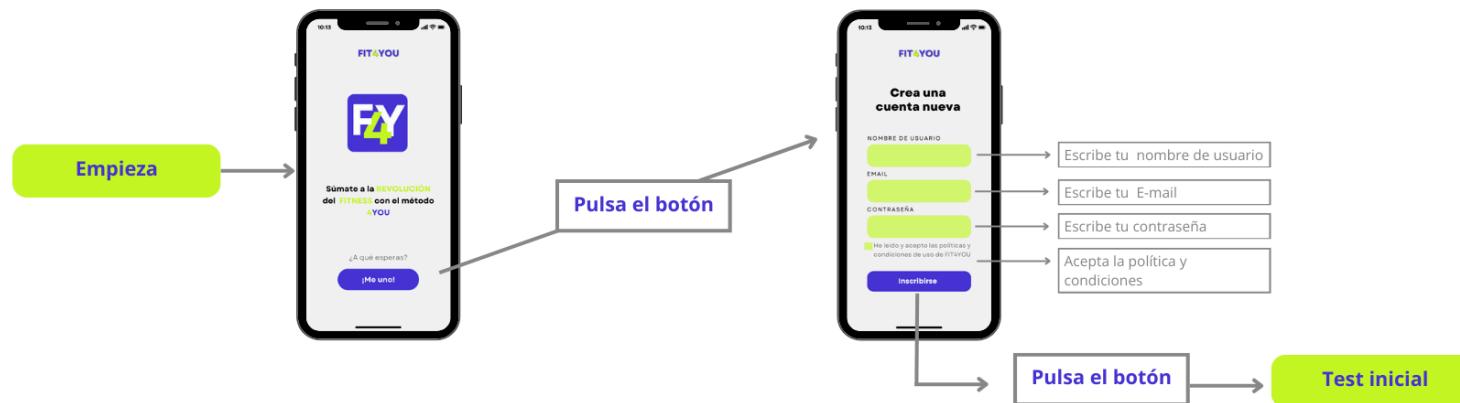
La principal diferencia que presentan, respecto al FULL Plan, es que el FIT Plan, únicamente cuenta con la planificación y reajuste automático de los entrenamientos, mientras que el NUTRITION Plan solo de las comidas. El FULL Plan, sin embargo, incluye ambas planificaciones y reajustes. El FULL Plan, además, ofrece la posibilidad de que los clientes realicen dos videollamadas mensuales con su *coach*, mientras que los otros planes no cuentan con esa ventaja, únicamente tienen la opción del *chat*. Por otra parte, tanto el FIT Plan como el NUTRITION Plan tienen acceso al blog, a las recetas y a las rutinas, pero el contenido es limitado, es decir, parte de este aparece bloqueado.

El FREEMIUM Plan, por otra parte, es el más limitado, en cuanto a personalización, contenido y funcionalidades. Personaliza el día a día del usuario, pero gran parte de este contenido aparece bloqueado. También incluye rutinas deportivas y recetas, pero son limitadas, de la misma manera que el acceso al contenido formativo del blog. El FREEMIUM Plan tampoco permite que el usuario interactúe con los *coaches*, a diferencia de los otros tres planes. En última instancia, el plan gratuito tampoco cuenta con las notificaciones motivacionales, los *widgets* a modo de recordatorio, ni las felicitaciones por los logros conseguidos. Sin embargo, los otros tres planes sí disponen de estos servicios.

10.3. Diagrama de interacción

A continuación, se va a plasmar el diagrama de interacción de la aplicación, para poder conocer el funcionamiento de la aplicación con más profundidad:

FASE 1: BIENVENIDA E INSCRIPCIÓN A LA APP



INICIO DE SESIÓN POR SEGURIDAD

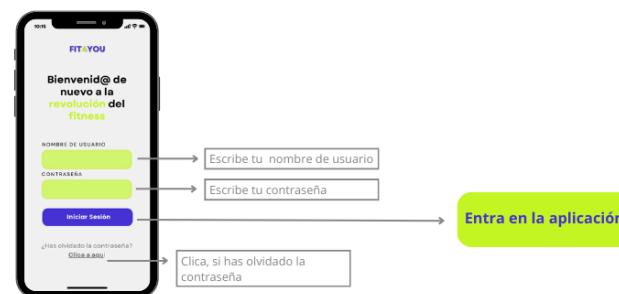


Figura 70. Diagrama fase 1: bienvenida e inscripción a la app, e inicio de sesión por seguridad. Fuente: elaboración propia (2024)

FASE 2: TESTI INICIAL: PRIMERA PARTE



Figura 71. Diagrama fase 2: test inicial (primera parte). Fuente: elaboración propia (2024)

FASE 2: TESTI INICIAL: SEGUNDA PARTE



Figura 72. Diagrama fase 2: test inicial (segunda parte). Fuente: elaboración propia (2024)

FASE 2: TESTI INICIAL: TERCERA PARTE

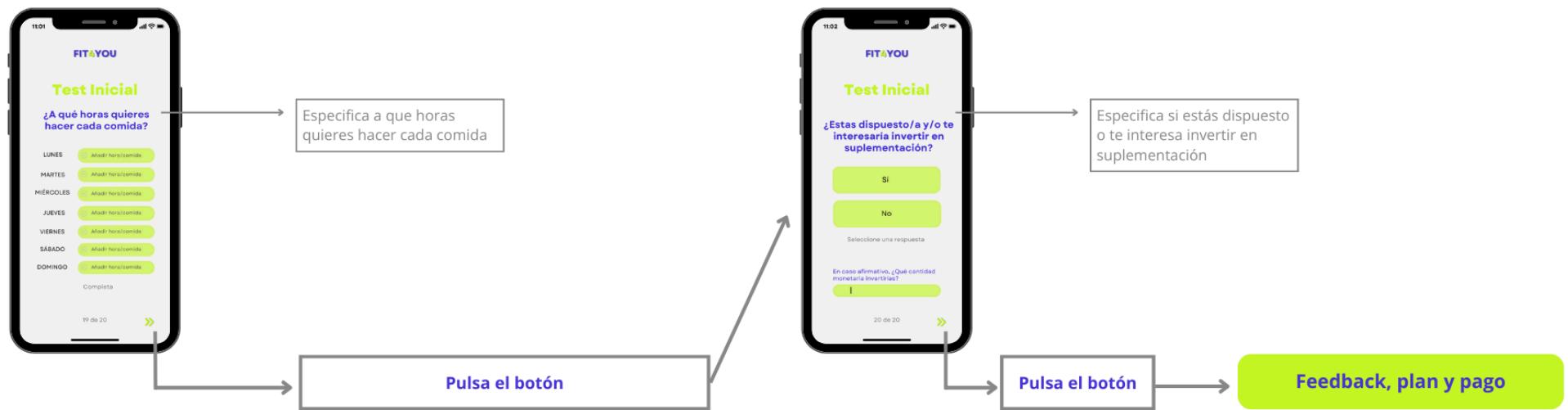


Figura 73. Diagrama fase 2: test inicial (tercera parte). Fuente: elaboración propia (2024)

FASE 3: FEEDBACK, PLAN Y PAGO

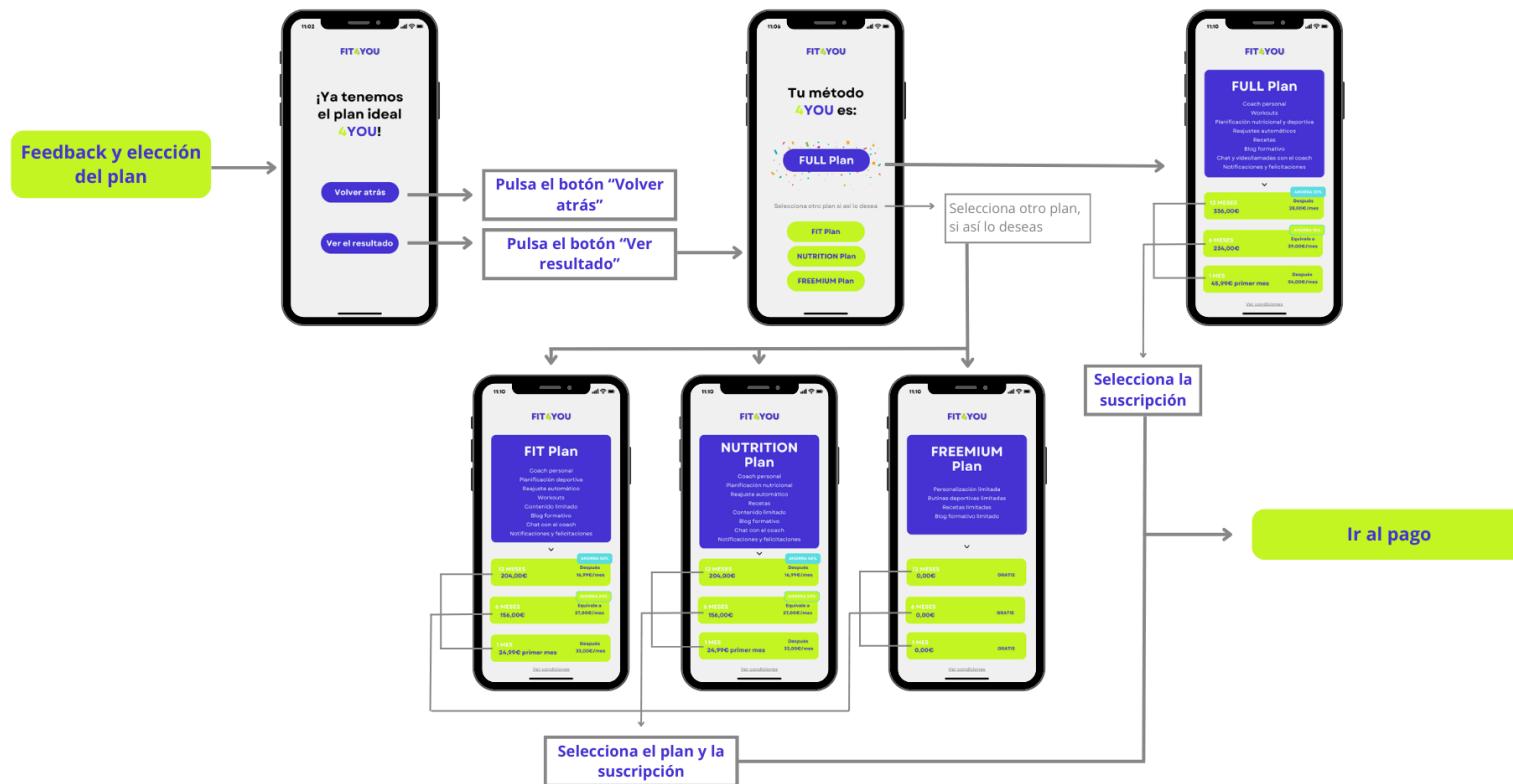


Figura 74. Diagrama fase 3: feedback y elección del plan. Fuente: elaboración propia (2024)

FASE 3: FEEDBACK, PLAN Y PAGO

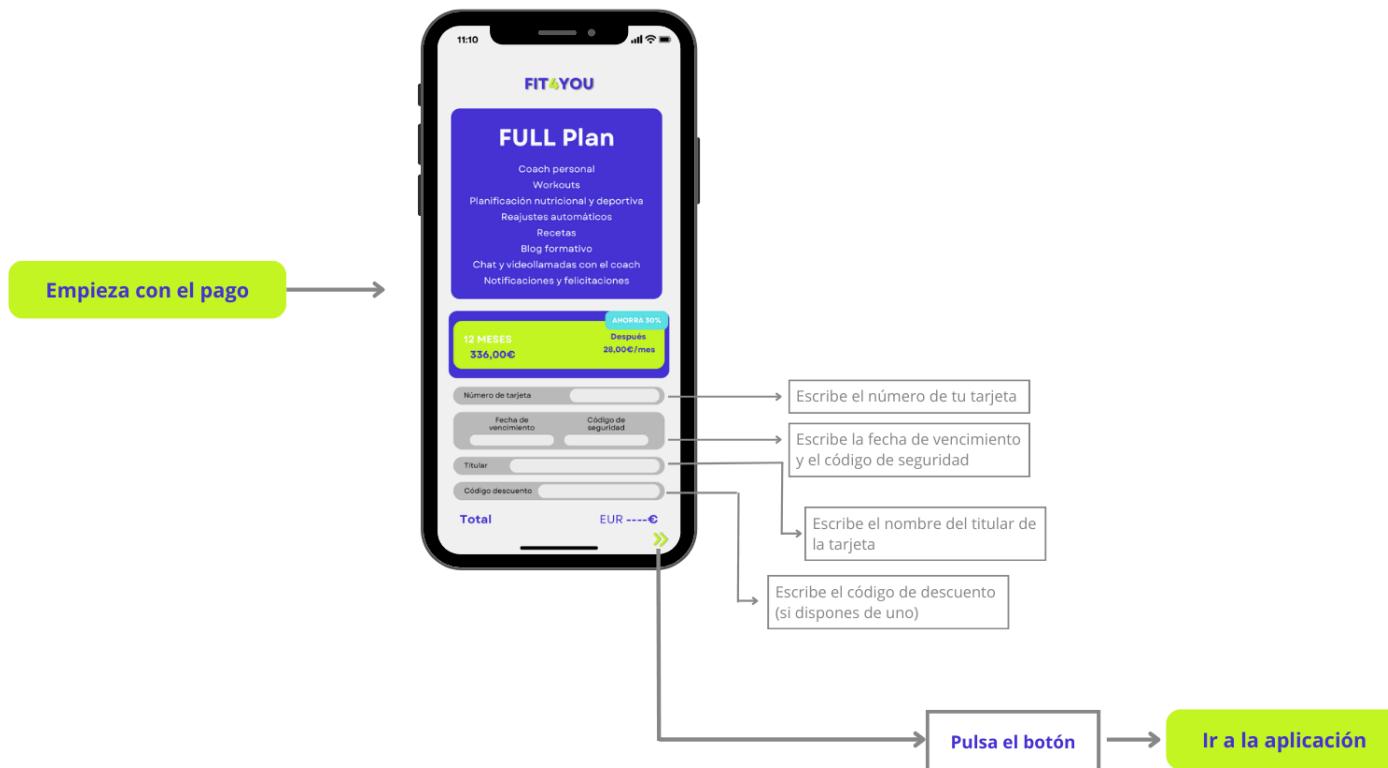


Figura 75. Diagrama fase 3: pago de la app. Fuente: Elaboración propia (2024)

FASE 4: ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDADES DE LA APP

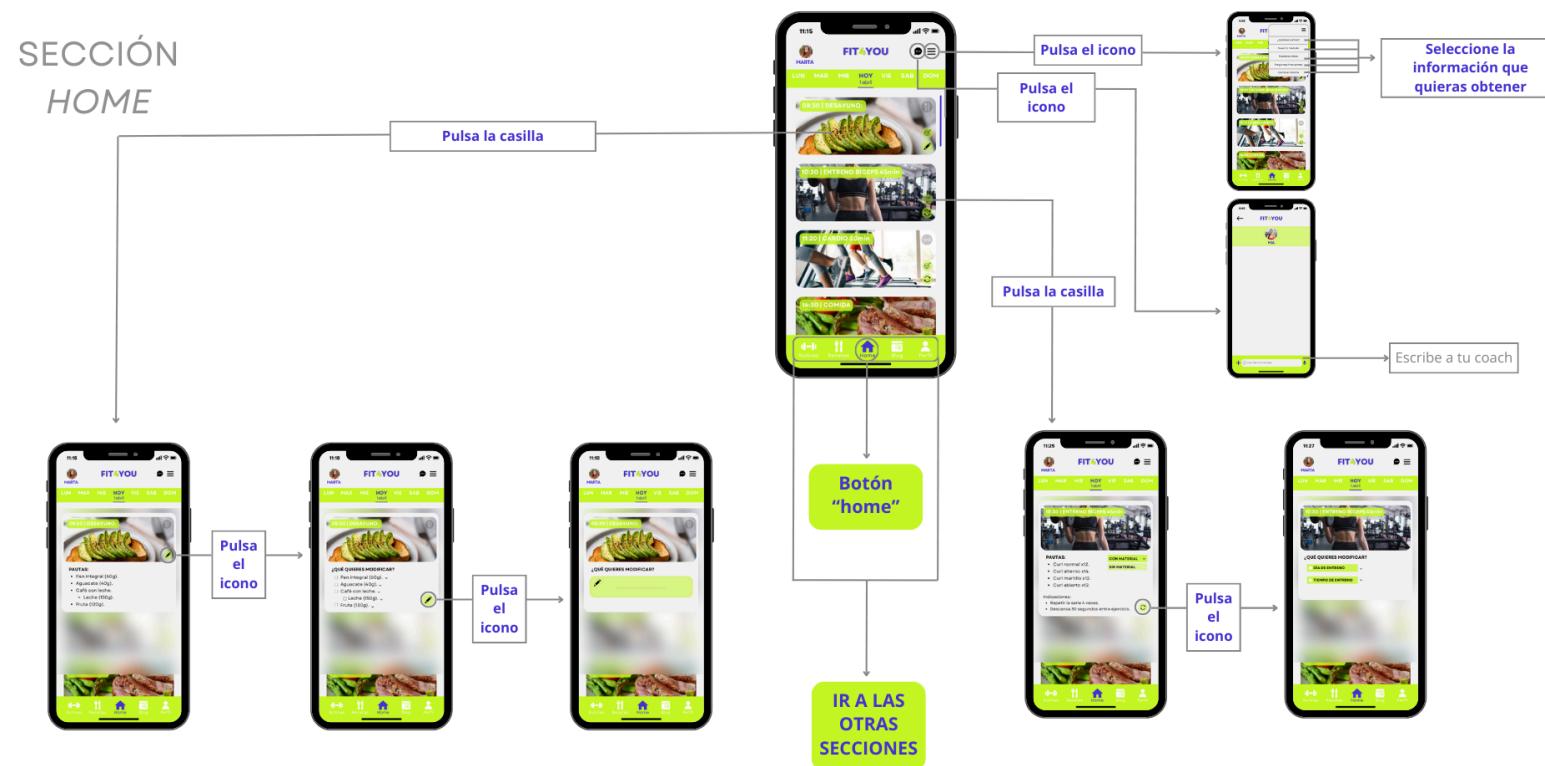


Figura 76. Diagrama fase 4: estructura y funcionalidades de la app (sección "home"). Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

FASE 4: ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDADES DE LA APP

SECCIÓN RECETAS



Figura 77. Diagrama fase 4: estructura y funcionalidades de la app (sección “recetas”). Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

FASE 4: ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDADES DE LA APP

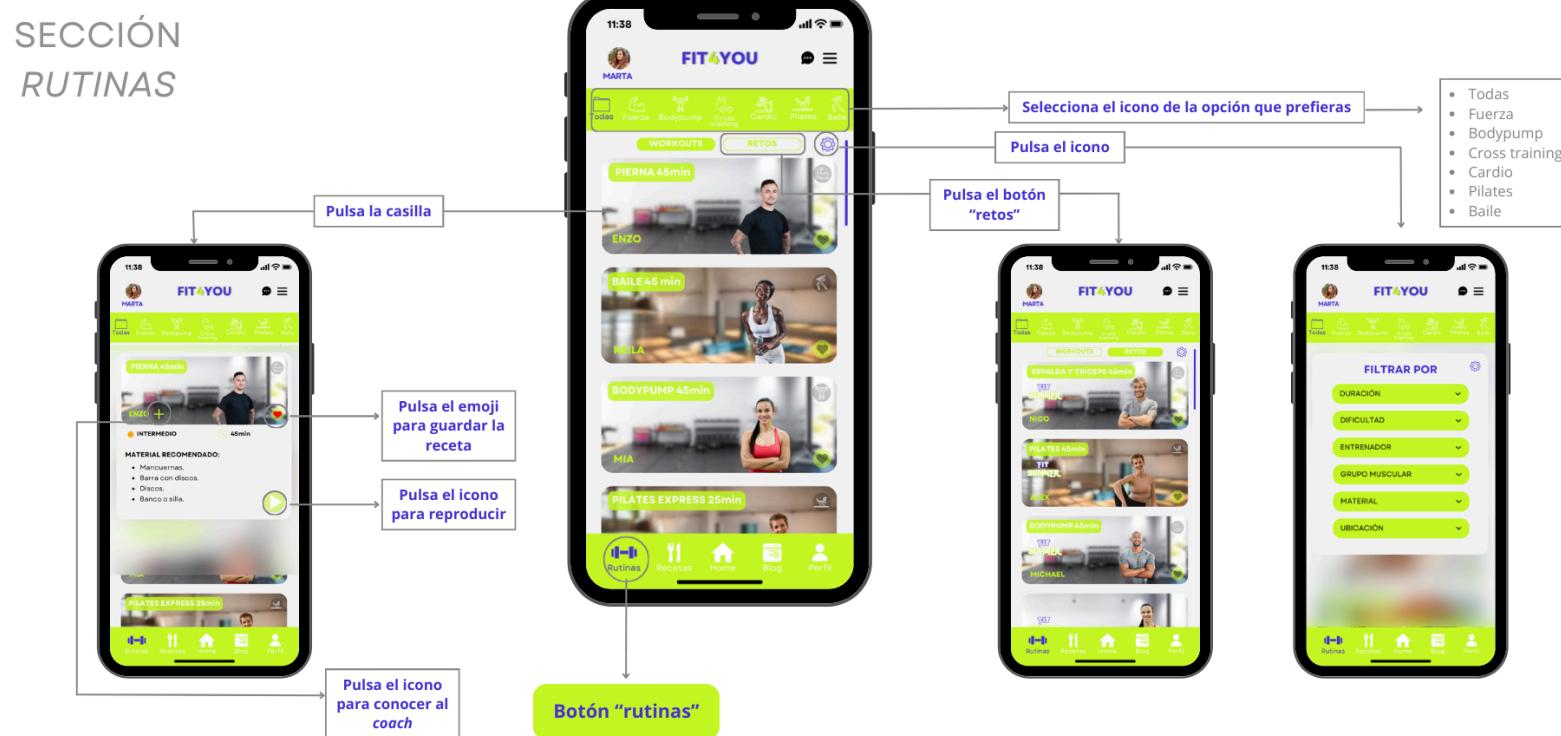


Figura 78. Diagrama fase 4: estructura y funcionalidades de la app (sección "rutinas"). Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

FASE 4: ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDADES DE LA APP

SECCIÓN
BLOG



Figura 79. Diagrama fase 4: estructura y funcionalidades de la app (sección "blog"). Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

FASE 4: ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDADES DE LA APP

SECCIÓN
PERFIL

Figura 80. Diagrama fase 4: estructura y funcionalidades de la app (sección "perfil"). Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

11. LA MARCA

A continuación, y después de la definición de producto, se va a detallar en qué consistirá la marca de la *startup*. Es decir, se va a definir cuál es la misión, la visión y los valores, los objetivos estratégicos, la propuesta de valor y la identidad visual de la marca.

11.1. Misión

La misión se define como la razón principal por la cual una empresa existe, es decir, sintetiza cuál es el propósito u objetivos de esta y cuál es su función dentro de la sociedad. En este sentido, la misión de una empresa permite establecer la base de su plan de negocio y construir estrategias coherentes en el mercado en el que opera, ya que cualquier decisión que tome la empresa para llegar a una meta futura, debe tomarse a partir de esta misión (Santander Open Academy, 2022).

En este sentido, la misión de la *startup* es la siguiente: **Crear una aplicación totalmente innovadora que empodere a cada usuario para que alcance su máximo potencial a través de un enfoque integral y personalizado de deporte y nutrición. Todo ello, mientras priorizamos su motivación, la gestión de su tiempo y su bienestar, en cada paso del camino.**

11.2. Visión

La visión hace referencia a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas a medio y largo plazo y, por tanto, responde a las preguntas ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? Y ¿cómo lo conseguiremos? (Santander Open Academy, 2022).

La visión de la *startup* es **convertirse en la plataforma digital de entrenamiento y nutrición referente en España, reconocida por su capacidad para adaptarse al cliente, en todo momento y bajo cualquier circunstancia, y por enseñarle a priorizarse por encima de todo**.

La *startup*, por tanto, aspira a ser el socio preferido de sus clientes en su viaje hacia una vida más equilibrada y satisfactoria, donde el usuario es el centro de atención y lo más importante es la gestión de su tiempo y la priorización de su salud y bienestar.

11.3. Valores

Los valores complementan la misión y la visión de la empresa. Son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de la organización. En este sentido, los valores corporativos deben definir cuál es el comportamiento ético de la empresa y de sus trabajadores, además de ser coherentes con la misión y la visión. Estos valores deben responder a preguntas ¿Cómo somos? ¿En qué creemos? ¿Cómo es nuestra cultura organizativa? (Santander Open Academy, 2022).

Estos son los valores que definen la cultura empresarial de la *startup*:

- **Innovación:** es el eje vertebrador de la *startup*. Tiene la capacidad de ofrecer servicios que resuelven los problemas que tiene y busca resolver su *target*, mediante soluciones innovadoras y efectivas, gracias al uso de la inteligencia artificial y la automatización. Por tanto, la *startup* siempre busca la constante mejora y evoluciona para satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de nuevas formas de ofrecer servicios de nutrición, deporte y salud.
- **Compromiso:** la *startup* está fuertemente comprometida con sus clientes, a quienes brinda un servicio excepcionalmente dedicado y enfocado en ellos. Tiene

el compromiso de inspirar y motivar activamente a cada cliente, proporcionándoles una orientación personalizada, atención, dedicación y una comunicación cercana. Todo esto se traduce en una pasión inquebrantable de la empresa, por ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos *fitness*, y sin rendirse en el proceso.

- **Flexibilidad:** este es uno de los valores más importantes y fundamentales, pues la *startup* es capaz de adaptarse a cualquier cambio, imprevisto y/o circunstancia de cada uno de los usuarios que quieran disfrutar de los servicios de la aplicación.
- **Inclusión:** la *startup* pone sus servicios a toda la población, independientemente de su origen étnico, sexo, género, orientación sexual o cualquier otra característica, garantizando que todos tengan un acceso equitativo a los servicios y planes que ofrece.
- **Empatía:** cuando se trabaja con personas, hay que establecer un vínculo fuerte con ellas, pues confían en la empresa y están destinando sus recursos monetarios y sus datos personales, a cambio de recibir unos servicios acordes. En este sentido, es fundamental que la *startup* empatice con sus clientes, y que estos se sientan escuchados, valorados y comprendidos en todo momento.
- **Salud y bienestar:** este valor está totalmente arraigado a la cultura corporativa de la *startup*, al promover y proteger la salud física, mental y emocional, no solo del *target*, sino de todos los *stakeholders*, concretamente del público objetivo interno. Es decir, la empresa orienta y enfoca sus servicios a su *target*, pero la propia empresa también cumple con el cuidado de la salud física, mental y emocional.
- **Ética y transparencia:** la *startup* tiene el compromiso de actuar con integridad, honestidad y transparencia en todas las interacciones y transacciones con los clientes. Esto se traduce en la proporción de información precisa, clara y completa

sobre los servicios ofrecidos, los costes asociados y cualquier otro aspecto relevante con relación a la empresa.

11.4. Objetivos estratégicos

En este apartado se recogen los objetivos estratégicos que se pretenden conseguir, a raíz de la creación de esta nueva empresa emergente. La definición de cada objetivo se ha realizado bajo tres perspectivas distintas, desde la perspectiva empresarial, desde la perspectiva de producto y desde la de comunicación.

A nivel de **EMPRESA**, los objetivos que se pretenden conseguir son los siguientes:

- Conseguir la suficiente financiación para poder impulsar y desarrollar la *startup* y la aplicación con todas sus funcionalidades y servicios.
- Establecer un equipo multidisciplinario altamente cualificado, desde ingenieros y técnicos de software, hasta nutricionistas, entrenadores y profesionales de la comunicación y las relaciones públicas.
- Cumplir con los estándares de calidad y regulaciones pertinentes en materia de salud, nutrición y protección de datos para garantizar la confianza y seguridad de los clientes.
- Consolidar una cultura e imagen corporativa centrada en la innovación, la colaboración y el bienestar tanto de los empleados como de los clientes.

Por otro lado, y en cuanto al **PRODUCTO**, los objetivos son los siguientes:

- Desarrollar un producto mínimo viable que dé solución a una necesidad existente en la sociedad, pero que aún no está resuelta.
- Implementar herramientas de inteligencia artificial y aprendizaje automático para analizar datos, combinado con el conocimiento de profesionales altamente cualificados, para ofrecer recomendaciones aún más precisas y efectivas a los clientes.
- Mejorar, continuamente, los servicios de la *startup* e ir incorporando novedades atractivas para los clientes, como por ejemplo, herramientas de gamificación para motivarlos a cumplir sus metas, entre otros.

En tercer lugar, los objetivos de **COMUNICACIÓN** son:

- Desarrollar una estrategia de comunicación sólida, constante y con contenido relevante y educativo para aumentar la conciencia de marca y atraer nuevos clientes.
- Establecer relaciones con líderes de opinión, influencers y medios de comunicación especializados en deporte, nutrición y bienestar, para generar credibilidad y notoriedad de marca, además de que los públicos sepan reconocer la marca.
- Posicionar la marca en el mercado español como una de las referentes en el sector del *fitness* y de la nutrición, por su capacidad de adaptarse al 100% a cualquier cliente y/o circunstancia.

11.5. Propuesta de valor

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la marca, es imprescindible crear la propuesta de valor, que determina el núcleo de la ventaja competitiva de la marca. Nos dice claramente, por qué alguien querría comprar o adquirir nuestros servicios en lugar de optar por los de la competencia. En otras palabras, la propuesta de valor es uno de los elementos claves dentro de la estrategia de una empresa, ya que representa la promesa única que la marca ofrece a su audiencia.

Cabe destacar que la propuesta de valor no sirve, únicamente, para diferenciarse de la competencia, también ayuda a definir cuestiones como la estratégica de marketing y el posicionamiento de marca en el mercado. Una propuesta de valor bien definida y efectiva, no solo atrae a nuevos clientes, sino que también ayuda a retener los existentes, los cuales se convierten en clientes fieles y aportan un alto retorno de la inversión. Al diferenciarnos en el mercado, satisfacer las necesidades de los clientes y establecer relaciones sólidas, se puede impulsar el crecimiento empresarial, capturar a nuevos clientes y garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Santos, 2024).

A partir de aquí, se ha optado por crear un Lienzo de Propuesta de Valor, también conocido como *Value Proposition Canvas*, una herramienta visual que ayuda a posicionar el producto o servicio de la empresa alrededor de las necesidades del cliente. Esta herramienta, concebida por Alex Osterwalder, tiene como objetivo identificar cómo un negocio puede proporcionar beneficios al mercado, alineando las necesidades de un conjunto de usuarios con las características de los productos y servicios que la empresa va a ofrecerles (Design Thinking España, s.f.).

El *Value Proposition Canvas* se divide en dos partes fundamentales: el *Value Proposition Map* o mapa de la propuesta de valor, y el *Customer Segment* o segmento de clientes. A continuación se adjunta este modelo de propuesta de valor, pero adaptado a la *startup* que se está desarrollando en este trabajo:

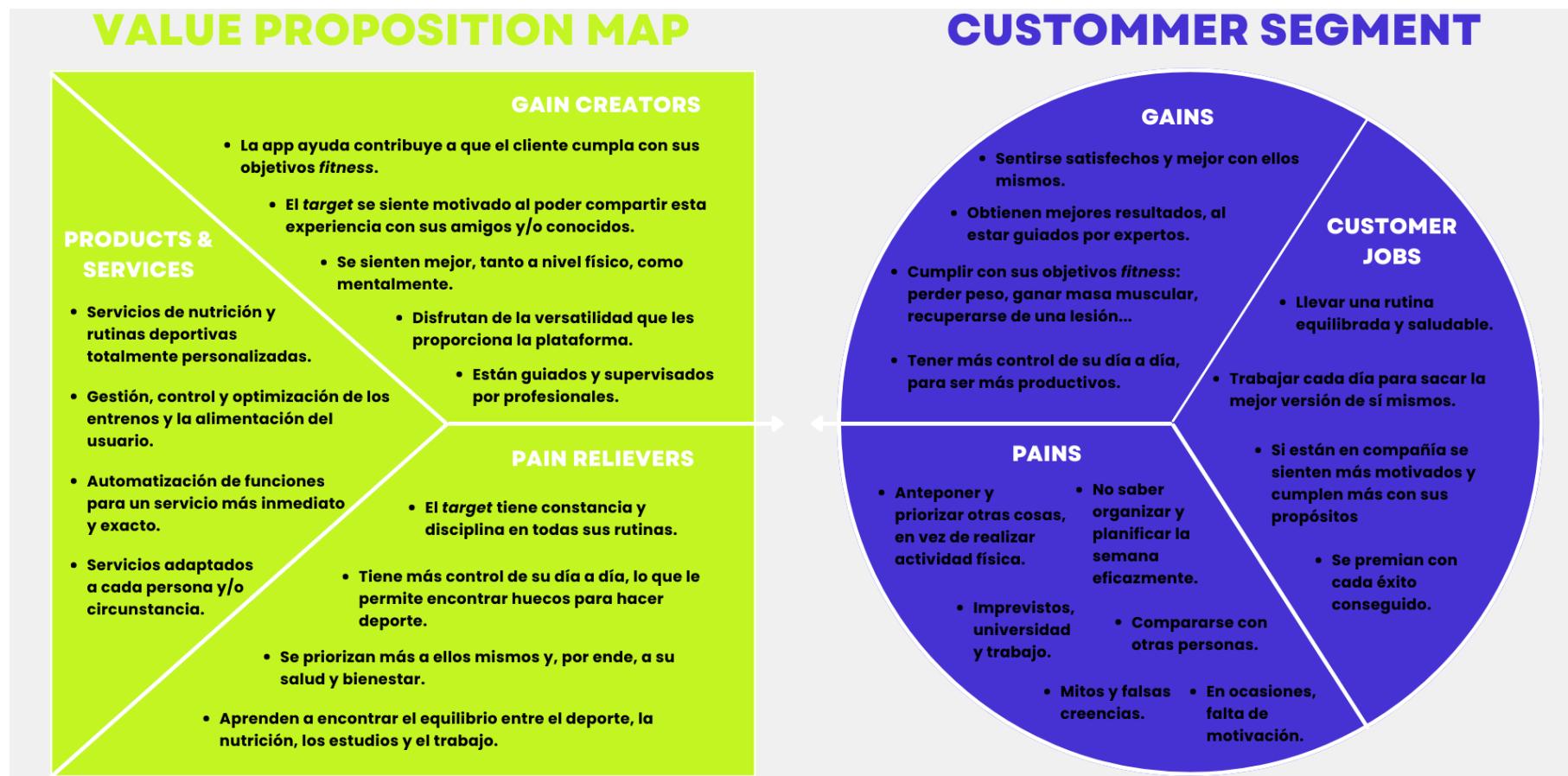


Figura 81. Value Proposition Canvas. Fuente: elaboración propia (2024)

Los dos gráficos del Lienzo de Propuesta de Valor, aunque aparecen separados, en realidad están totalmente relacionados y conectados, pues alinean las necesidades de los clientes con las características de los servicios de la *startup*.

El gráfico de la derecha, el **Customer Segment** o segmento de clientes, se divide en:

- **Gains** (ganancias o alegrías): se recogen aquellos resultados positivos y beneficios que el usuario quiere y busca conseguir.
- **Pains** (dolores o frustraciones): en este apartado se recoge todo aquello que limita e impide que el usuario obtenga los resultados que quiere y le supone un problema.
- **Customer Jobs** (trabajo o actividades del cliente): aquí se incluye todo aquello que el *target* trata de hacer en algún momento de su día a día.

El **Value Proposition Map** o mapa de la propuesta de valor, se divide en:

- **Gains creators** (generadores de ganancias o vitaminas): se explica cómo la idea/producto/servicio satisface los deseos o necesidades del *target*.
- **Products & Services** (productos y servicios): se recogen aquellos productos y servicios que están enfocados al cliente.
- **Pain relievers** (soluciones para aliviar el dolor o analgésicos): describe cómo la idea/productos/servicios resuelve los problemas más importantes del *target* y cómo responden a sus necesidades y deseos.

(Design Thinking España, s.f.).

11.6. Identidad visual de marca

En este apartado se va a profundizar en la identidad visual de la marca, empezando por el *naming* y siguiendo con el logotipo, los colores corporativos y la tipografía. Es fundamental e imprescindible que, cuando se decide crear una marca desde 0, se establezca cuál es su identidad visual corporativa. Estos elementos que configuran la identidad visual, contribuyen a que la marca en cuestión sea reconocida, y se diferencie, visualmente, de la competencia. Además del factor diferenciador, la identidad visual refleja los valores, los objetivos y la personalidad de dicha marca, y genera expectativas y asociaciones en las personas, lo que hace que la marca sea recordada y elegida.

11.6.1. Naming

El *naming* es el proceso creativo mediante el cual se crea el nombre de una marca, usando distintas técnicas sociológicas, psicológicas y/o de marketing. Para nombrar el nombre de la *startup*, se ha optado por hacer un *brainstorming* de conceptos relacionados con los valores, los atributos, las funcionalidades, las características y la propuesta de valor de la empresa. Posteriormente, se han clasificado los conceptos en 3 dimensiones de marca: la funcional, la emocional, la social y la estética:

- **Dimensión funcional:** aplicación móvil, personaliza la nutrición y el deporte mediante automatización, gestiona el tiempo de manera óptima, se adapta a cualquier usuario y/o circunstancia.
- **Dimensión emocional:** salud mental, salud física, liberar la mente, motivación personal, satisfacción, autorrealización, control, priorizarse a uno mismo.
- **Dimensión social:** empática, concienciadora, divulgativa, en sociedad, amigable, cercana, ejemplar.

- **Dimensión estética:** sencilla, fácil de recordar, atractiva y directa.

A partir de esta lluvia de ideas, se ha seleccionado el concepto más representativo, relevante y definitorio de cada una de las cuatro dimensiones:



Figura 82. Selección de conceptos por dimensiones. Fuente: elaboración propia (2024)

Una vez seleccionado los conceptos, se ha procedido a elaborar el *naming* de la marca. Para hacerlo, se ha intentado que el nombre recoja la idea principal de estos conceptos, y que sea lo más universal posible, lingüísticamente y culturalmente hablando. Con todo esto, finalmente se ha obtenido el siguiente *naming*:

FIT4YOU

Figura 83. Naming de la startup. Fuente: elaboración propia (2024)

FIT4YOU es el nombre definitivo que tendrá la *startup*. La primera parte del *naming*, “FIT”, hace referencia a la principal actividad de la empresa: hacer que los clientes obtengan un estilo de vida *fit*, teniendo más control de la nutrición y el deporte. El número “4” hace la función de la preposición *for* en inglés, que lo sigue el pronombre en inglés “YOU”. Con esto último, se pretende que el *target* vea la *startup* como una opción para priorizarse a

uno mismo, teniendo una vida más *fit* y ordenada. Se ha optado por poner el número “4”, como preposición, porque es una manera muy óptima de abbreviar el naming, y por qué visualmente y estéticamente queda muy bien. Además, el “4” también se entiende como la “A” de “automatización”, otra de las peculiaridades de la *startup*. En definitiva, hablamos de un *naming* que tiene una profunda declaración de intenciones, que apela al público a tener una vida más saludable, que disfruten del proceso, y donde la finalidad es su bienestar y el priorizarse a uno mismo.

Una vez tenemos el *naming*, hay que registrar la marca, otorgando a la empresa el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos similares o idénticos que la marca en cuestión, o que utilicen una marca tan similar que pueda causar confusión (Oficina Española de Patentes y Marcas, s.f.). Por tanto, antes de solicitar el registro de la marca, hay que comprobar si está disponible o no.



Imagen 1. Captura de pantalla sobre la disponibilidad del dominio. Fuente: DomainTools (2024)

Tal y como se muestra en la imagen que hay adjunta, el dominio fit4you.com está a la venta por 32.000\$. Con lo cual, para tener la exclusividad de marca, deberíamos de contactar con los actuales propietarios del dominio y comprarlo.

11.6.2. Logotipo

En cuanto al símbolo gráfico, se ha elaborado un logotipo, formado por las grafías “F” e “Y”, iniciales de las palabras “FIT” y “YOU” del *naming* de la marca, e intercaladas con el

número “4”, que hace de unión entre ambas palabras. Ambas letras son de color blanco, mientras que el número “4” es del color verde corporativo de la *startup* (ver apartado 12.6.3). Se ha hecho esta distinción de colores, para resaltar la principal intención que tiene la empresa con su aplicación, y es que los usuarios hagan todo por y para ellos.



Figura 84. Proceso de elaboración del *logotipo de FIT4YOU*. Fuente: elaboración propia (2024)

Una vez diseñadas las letras, se han colocado junto al número “4”, y se ha procedido a hacer distintas combinaciones espaciales, hasta encontrar aquella que se ha considerado más atractiva, estética y fácilmente comprensible, visualmente hablando. El resultado final del logotipo ha sido el siguiente:



Figura 85. *Logotipo de FIT4YOU*. Fuente: elaboración propia (2024)

11.6.3. Colores corporativos

En este apartado se van a detallar los colores corporativos de la marca de la *startup*, FIT4YOU. Este paso es imprescindible, porque una marca no solo se reconoce por su *naming* o por su logotipo, los colores corporativos son igual de importantes y deben

transmitir los mismos valores e intenciones que la propia marca. Por este motivo, su elección no ha sido aleatoria o por motivos estéticos, sino por el significado que tienen.



Figura 86. Colores corporativos de *FIT4YOU*. Fuente: Elaboración propia (2024)

Como se muestra en la imagen adjunta, los colores corporativos seleccionados son: el verde #C4F723, el azul #4635D6 y el blanco #FFFFFF. El verde es un color que se asocia con la salud, la naturaleza y el bienestar, conceptos totalmente relacionados con el contexto de la *startup* FIT4YOU. Por otra parte, el azul inspira confianza, seguridad y profesionalismo. Además, en el ámbito de la tecnología y la inteligencia artificial, el azul se asocia con la innovación, la eficiencia y la fiabilidad. Por último, el blanco es un color que aporta claridad, pureza y simplicidad, además de ser un color neutro ideal para resaltar los otros colores corporativos, proporcionando un equilibrio visual y una sensación de amplitud y luminosidad.

En este sentido, el verde #C4F723 y el azul #4635D6 se han establecido como colores primarios, pues su significado, salud y tecnología, está estrechamente relacionado con las características de la *startup*. Como secundario, se ha establecido el color blanco, pues transmite sensación de limpieza y frescura, y para resaltar los otros colores.

11.6.4. Tipografía

Por lo que respecta a la tipografía de los textos, se va a utilizar la fuente Garet. Es una tipografía moderna y sin serifa, que se caracteriza por sus letras de gran altura, limpias, suaves y con un suave tono masculino. En concreto, se van a usar los estilos “ExtraBold”, “Bold” y “Regular”, para los títulos principales, los subtítulos, y los textos descriptivos, respectivamente.



Figura 87. Tipografía de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

12. PROPUESTA DE MARKETING

En este apartado, se va a desarrollar el plan de marketing para la *startup*, FIT4YOU. Para ello, primero se van a definir los objetivos de negocio y de marketing. También se va a abordar el marketing mix, con todos los elementos que lo conforman: política de servicio, de precio, de comunicación y de distribución. Seguidamente, se va a mostrar el posicionamiento que ocupa la *startup* en el mercado, y respecto a la competencia. Y, para acabar con el plan de marketing, se va a exponer cuál es el punto de partida de FIT4YOU.

Cabe mencionar, también, que esta propuesta de marketing está orientada y pensada para ser implantada en la provincia de Barcelona, basándonos en los *insights* obtenidos de los clientes potenciales. Una vez establecido el plan de marketing para esta localización, en un futuro se podrán plantear nuevos objetivos de marketing pensados para otras ciudades.

12.1. Objetivos de marketing

En primer lugar, y en cuanto a los objetivos de marketing, primero de todo se va a definir cuál es el objetivo de negocio, que como su nombre bien indica, se trata de un objetivo general. En este caso, el **objetivo de negocio de FIT4YOU** es la creación de una *startup* que ofrece servicios de nutrición y deporte, totalmente personalizados, que aportan un valor diferencial para los usuarios, en comparación con las empresas de la competencia.

Este valor diferencial, de la aplicación de la *startup*, consiste en que los usuarios puedan tener una vida *fitness*, que se ajusta 100% a su situación actual y/o a los imprevistos del día a día. Gracias al uso de inteligencia artificial, a la automatización de los servicios y al seguimiento de los profesionales de la nutrición y del deporte, los usuarios pueden tener más control de su vida y, como consecuencia, se priorizan más a ellos mismos.

Los **objetivos de marketing de FIT4YOU**, por el contrario, no son genéricos, sino que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. Hablamos, por tanto, de los objetivos tipo SMART. Son aquellos que nos permiten analizar y medir los esfuerzos realizados en marketing. Se va a hacer una distinción entre objetivos de marketing cualitativos y cuantitativos:

- **Cualitativos:**

- **Desarrollar y lanzar la aplicación en el mercado**, en un período de **12 meses**. Hablamos del *time to market*, el tiempo que transcurre desde que se concibe un producto o servicio hasta que se lanza al mercado. Este tiempo es muy importante, porque retrasarlo puede erosionar el *target* al que nos dirigimos y, por tanto, perder la oportunidad de negocio.
- **Conseguir reconocimiento de marca**. Para ello, se establece que, un **30% del target** conozca y reconozca la marca en un plazo de **12 meses**, desde su lanzamiento al mercado.
- Conseguir que, un **20% del target** que es capaz de conocer la marca, la **asocie con versatilidad en los servicios y eficacia en los resultados**, en un plazo de **24 meses** desde su lanzamiento al mercado.
- **Fidelidad del cliente**. Para ello, se debe conseguir que, al menos **un 15% de los clientes** que se han descargado la aplicación y han adquirido sus servicios, **se mantengan fieles** a ella en un periodo mínimo de **6 meses**, desde su adquisición.

- **Cuantitativos.**

- Lograr que los **beneficios** económicos **aumenten en un 5%** cada mes, desde el lanzamiento de la plataforma hasta el final del **primer año**.
- Que en un plazo de **12 meses**, después del lanzamiento de la *startup* al mercado, se **incrementen las descargas de la aplicación** en un **30%**.
- Que en un plazo de **12 meses** desde el lanzamiento de la aplicación, los **usuarios incrementen** en un **15%**.
- Conseguir que un **25% de los usuarios** de la aplicación se conviertan en **embajadores** de esta, a través de la función que ofrece la app para invitar a conocidos a cambio de descuentos, en un plazo de **12 meses** desde que adquieran la plataforma.

12.2. Marketing mix

Para llevar a cabo esta propuesta de marketing y conseguir los objetivos, se ha optado por seguir una estrategia de marketing centrada en el producto de la *startup*, ya que se va a crear un nuevo servicio. No obstante, esta estrategia también está muy centrada en promocionar la marca y el producto que se va a desarrollar, es decir, la aplicación móvil.

Por esta razón, a continuación se van a exponer las 4P's de FIT4YOU, es decir, la política de producto, de precio, de promoción y de distribución de la *startup*. Una vez realizado este punto, en el apartado 13 se va a desarrollar la propuesta de comunicación que se va a seguir para comunicar y dar a conocer este nuevo producto a la sociedad.

12.2.1. Producto

FIT4YOU es una **aplicación móvil** que, a través de su método “4YOU” orientado en exclusividad al cliente, ofrece servicios relacionados con la nutrición y el deporte. Con la tecnología más puntera, la aplicación permite ajustar automáticamente cualquier cambio o alteración que el usuario presente en su día a día, y que pueda afectar a su alimentación y/o rutina deportiva. Hablamos, por tanto, de una aplicación de pago del sector del *fitness*, que pretende que los usuarios tengan más control de la nutrición y el deporte, cumplan con sus objetivos *fitness*, y se prioricen más a ellos mismo, mientras disfrutan de esta metodología.

Para poder hacer uso de los servicios, la aplicación pone a disposición del usuario **cuatro tipos de planes y tres modalidades de suscripción**, pensando en la variedad de preferencias de *target*. Después de las entrevistas realizadas y de los *insights* obtenidos, se ha visto que los usuarios están interesados en un plan completo de nutrición y deporte, pero, ante la posibilidad de no poder costearlo, priorizan el deporte ante la nutrición. A partir de aquí, se ha considerado crear los cuatro planes siguientes:

- **FULL Plan:** es el plan más completo de la aplicación, y está pensado para aquellos usuarios que quieren una planificación 360º, es decir, tanto de la nutrición como de los entrenamientos. Los servicios que incluye este plan son los siguientes:
 - *Coach* personal.
 - Planificación nutricional y deportiva, con reajustes automáticos.
 - Rutinas deportivas de diferentes modalidades.
 - Recetas nutricionales para cualquier tipo de dieta.
 - Blog formativo.
 - Chat y videollamadas con el *coach*.
 - Felicitaciones y medallas por logros conseguidos en la aplicación.
 - Notificaciones motivacionales y *widgets* a modo de recordatorio.

- **FIT Plan:** este plan está centrado en la planificación deportiva, pero con funcionalidades más reducidas y limitadas respecto al FULL Plan. Los servicios que incluye el FIT Plan son los siguientes:
 - *Coach* personal.
 - Planificación deportiva con reajuste automático.
 - Rutinas deportivas y recetas nutricionales limitadas.
 - Blog formativo limitado.
 - Chat con el *coach*.
 - Felicitaciones y medallas por logros conseguidos en la aplicación.
 - Notificaciones motivacionales y *widgets* a modo de recordatorio.
- **NUTRITION Plan:** este plan está centrado en la planificación nutricional y, de la misma manera que el FIT Plan, el volumen de funcionalidades que ofrece es más reducido respecto al FULL Plan. Los servicios que incluye este plan centrado en la nutrición son los siguientes:
 - *Coach* personal.
 - Planificación nutricional con reajuste automático.
 - Rutinas deportivas y recetas nutricionales limitadas.
 - Blog formativo limitado.
 - Chat con el *coach*.
 - Felicitaciones y medallas por logros conseguidos en la aplicación.
 - Notificaciones motivacionales y *widgets* a modo de recordatorio.
- **FREEMIUM Plan:** es el plan de suscripción gratuita y, por ende, el que ofrece servicios más limitados y reducidos:
 - Personalización de la nutrición y de los entrenamientos limitada.
 - Rutinas deportivas limitadas.
 - Recetas limitadas.
 - Blog formativo limitado.

Cada uno de los planes, FULL Plan, FIT Plan, NUTRITION Plan y FREEMIUM Plan, tiene tres tipos de suscripciones: **mensual**, **semestral** y **anual**, cada una con unos precios y unas tarifas distintas ([ver punto 12.2.2](#)).

Otro aspecto a destacar de la aplicación es la **dualidad de idiomas**: el español y el inglés. En un mundo tan globalizado como en el que vivimos, hay que pensar más allá de nuestras fronteras, si queremos llegar a usuarios internacionales.

12.2.2. Precio

Para establecer el precio de los servicios de la aplicación, se va a seguir una estrategia de precios o *pricing*.

	FULL Plan	FIT Plan	NUTRITION Plan	FREEMIUM Plan
Suscripción mensual (1 mes)	45,99€ primer mes. 54,00€ a partir del primer mes.	24,99€ primer mes. 33,00€ a partir del primer mes.	24,99€ primer mes. 33,00€ a partir del primer mes.	0,00€
Suscripción semestral (6 meses)	234,00€ (39,00€/mes). 15% de descuento respecto al plan mensual.	156,00€ (27,00€/mes). 20% de descuento respecto al plan mensual.	156,00€ (27,00€/mes). 20% de descuento respecto al plan mensual.	0,00€

Suscripción anual (12 meses)	336,00€ (28,00€/mes).	204,00€ (16,99€/mes).	204,00€ (16,99€/mes).	0,00€
	30% respecto al plan mensual.	40% respecto al plan mensual.	40% respecto al plan mensual.	

Tabla 23. *Pricing de FIT4YOU según el plan y tipo de suscripción.* Fuente: elaboración propia (2024)

Tal y como se muestra en la *Tabla 23*, se ha seguido una estrategia de precios relativamente bajos, teniendo en cuenta la variedad e innovación de servicios que ofrece FIT4YOU. Se ha tomado a la competencia como ejemplo, y se ha visto que algunas empresas tienen precios excesivamente altos para el *target* al que nosotros nos dirigimos, mientras que otras cuentan con precios demasiado bajos para obtener beneficios. A partir de aquí, se han establecido los precios que aparecen en la *Tabla 23*, pues son más competitivos y atractivos, que los precios que tiene la competencia. Además, se ha optado por ofrecer un plan *freemium*, con la finalidad de captar más clientes y testar la app.

Por tanto, la *startup* se encuentra entre el siguiente rango de precios, teniendo en cuenta el mínimo y el máximo dinero que se puede gastar cualquier consumidor en el plazo de un año: **0,00€ - 336€** al año y por consumidor. Esta franja de precios está sujeta a la aplicación de descuentos, por invitar a conocidos a que se una al método “4YOU”.

En cuanto a la **política de cancelación** de la aplicación, el usuario podrá darse de baja siempre que quiera. Una vez lo haga, la aplicación no le cobrará ningún pago más, a no ser que la cancelación la haya hecho dentro de las 24 horas antes de la renovación. En este caso, el cobro se realizará igualmente.

12.2.3. Promoción

La promoción y/o comunicación del producto y de la startup FIT4YOU, se va a concretar en la propuesta de comunicación (ver punto 13). No obstante, aquí se van a dar unas pinceladas sobre en qué consistirá esta promoción de la aplicación y de la *startup*.

En primer lugar, se van a usar los distintos canales de comunicación *online* (página web, blog, redes sociales, notas de prensa, aplicación móvil) y *offline* (eventos y *street marketing*) para promocionar el producto y la marca en el mercado. Además, se va a trabajar el posicionamiento de la marca en los motores de búsqueda, concretamente Google, y en los motores de búsqueda de descarga de aplicaciones. Finalmente, se va a pagar publicidad en redes sociales, y se van a realizar colaboraciones con influencers para llegar más fácilmente al *target* y posicionarse en el mercado más rápidamente.

12.2.4. Distribución

Teniendo en cuenta el tipo de producto que comercializa FIT4YOU, los canales de distribución para la aplicación incluyen las tiendas de aplicaciones. Concretamente, Google Play y App Store, los motores de descarga de aplicaciones más utilizados a nivel mundial. Como canales adicionales, se van a utilizar las redes sociales, la página web corporativa, el blog, las notas de prensa, el *street marketing*, los influencers y el evento al que va a acudir la *startup*.

CANALES PRINCIPALES DE DISTRIBUCIÓN	CANALES ADICIONALES DE DISTRIBUCIÓN
Motores de descarga de aplicaciones: - Google Play. - App Store.	- Redes sociales. - Página web corporativa. - Blog. - Notas de prensa.

	<ul style="list-style-type: none">- <i>Street marketing.</i>- Influencers.- Evento.
--	---

Tabla 24. *Canales de distribución de la aplicación de FIT4YOU.* Fuente: elaboración propia (2024)

12.3. Posicionamiento

De la misma manera que se ha hecho para el análisis de la competencia ([ver punto 5.5](#)), a continuación se va a realizar otro mapa de posicionamiento. Esta vez, pero, teniendo en cuenta la posición de nuestra marca, FIT4YOU, en el mercado y respecto a la competencia analizada.

Para establecer el posicionamiento, se van a atener en cuenta los mismos ejes que se han considerado importantes para realizar el posicionamiento de la competencia:

- En el eje horizontal o eje x, el **precio**, ya que es un factor determinante a la hora de que el consumidor esté dispuesto o no a adquirir la aplicación,
- En el eje vertical o eje y, la **innovación**, en cuanto a la variedad de funciones y a la incorporación de tecnología en sus servicios. Este factor es importante, porque cuanto más innovador sea la empresa, más atractiva será y, por tanto, más posibilidades tiene de triunfar y tener éxito en el futuro.

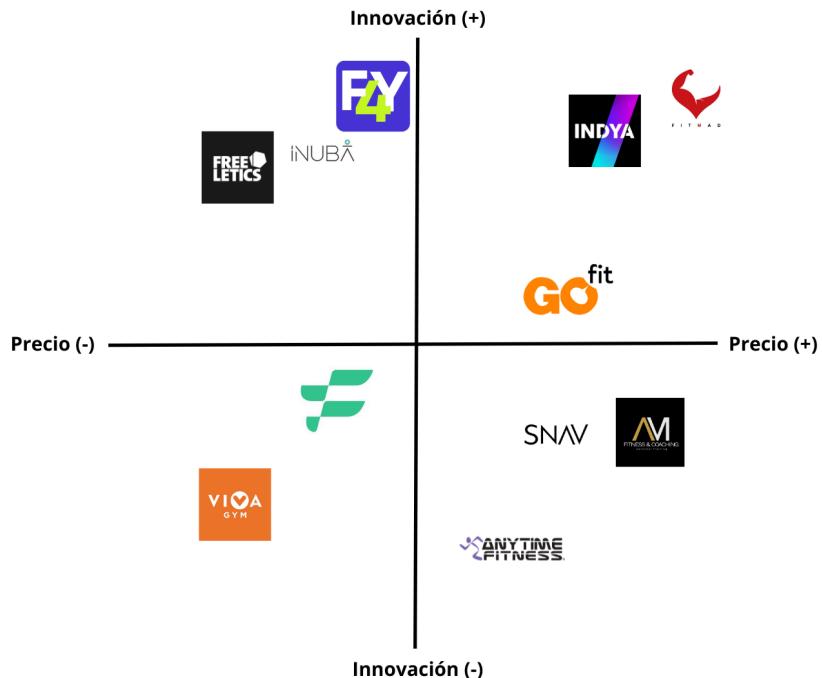


Figura 88. Mapa de posicionamiento de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

12.4. Modelo de negocio

El modelo de negocio de FIT4YOU es el *e-commerce*, o comercio electrónico. Este modelo se caracteriza por la compra o venta de productos a través de internet (Cardona, 2023). En este caso, hablamos de un ecommerce que vende sus servicios de nutrición y deporte a través de internet y, a cambio de un pago realizado por los usuarios.

Los *e-commerce*s se pueden clasificar según (Cardona, 2023):

- **El público al que se dirigen:** en este caso, FIT4YOU es un *e-commerce* B2C (Business to Consumer), pues sus servicios se dirigen al consumidor final.
- **Su modelo de negocio:** en este otro caso, FIT4YOU se considera un *e-commerce* con un modelo de suscripción. Este modelo consiste en vender los servicios de la

startup, a una cartera de clientes de manera recurrente, es decir, a cambio del pago de cuotas periódicas. La aplicación ofrece cuatro planes con servicios y funcionalidades distintas (“FULL Plan”, “FIT Plan”, “NUTRITION Plan” y “FREEMIUM Plan”), y tres tipos de suscripción: mensual, trimestral y anual.

12.5. Punto de partida

En este apartado se va a detallar el punto de partida de la *startup*, para poder empezar con el desarrollo de la empresa y de la aplicación.

En primer lugar, y para poder sacar al mercado la *startup*, FIT4YOU, y la aplicación móvil, es necesario contar con los **recursos económicos** necesarios. Por ello, se dispone de 10.000€ de fondos propios, además de un préstamo bancario de 200.000€.

En cuanto al equipo, en primer lugar, se encuentra el **fundador y CEO**, representado por la misma persona. Es quien tiene la idea de negocio y, además, es capaz de llevar a cabo esta idea mediante el diseño y empleo de recursos y estrategias para conseguir los objetivos. Al disponer de poco presupuesto, se va a hacer cargo de distintas funciones. Concretamente, se va a encargar de establecer la visión y la estrategia empresarial, va a tomar las decisiones ejecutivas, va a llevar el control del proyecto, de gestionar las crisis y la reputación de la empresa, se va a hacer cargo de los gastos y de contratar a los empleados. Por último, pero no menos importante, el fundador y CEO es el mayor responsable del desarrollo del talento y liderazgo dentro de la empresa, así como de fomentar la cultura empresarial.

En segundo lugar, los **coaches expertos** en nutrición y deporte. En total, un equipo formado por seis integrantes, capacitados y formados en el sector. Antes de lanzar la aplicación al mercado, ellos van a tener que validar el proyecto y, por tanto, confirmar o no su compromiso con este.

Por otra parte, están los dos **Community Managers**, uno se va a hacer cargo de crear el contenido y de gestionar las redes sociales de Instagram, TikTok y LinkedIn. Mientras que el otro **Community** se va a encargar del contenido del blog de la web, de la redacción de las newsletters y de la redacción de las notas de prensa. Ambos van a trabajar conjuntamente para que las piezas comunicativas tengan coherencia y estén alineadas con los objetivos de FIT4YOU, así como con su misión, visión y valores.

En cuarto lugar, se va a contar con dos **ingenieros de software**. Uno de ellos se va a encargar de programar la página web y la aplicación, y el otro va a diseñar el UX (*user experience*) y el UI (*user interface*) de los mismos. Además de estas funciones, también se van a encargar del mantenimiento y actualización de la página web y de la aplicación. De la misma manera que los **Communities**, los dos ingenieros van a trabajar conjuntamente para garantizar el funcionamiento de la web y de la aplicación.

Una vez mencionado el equipo humano que forma parte de FIT4YOU, a continuación se va a mostrar el organigrama corporativo:

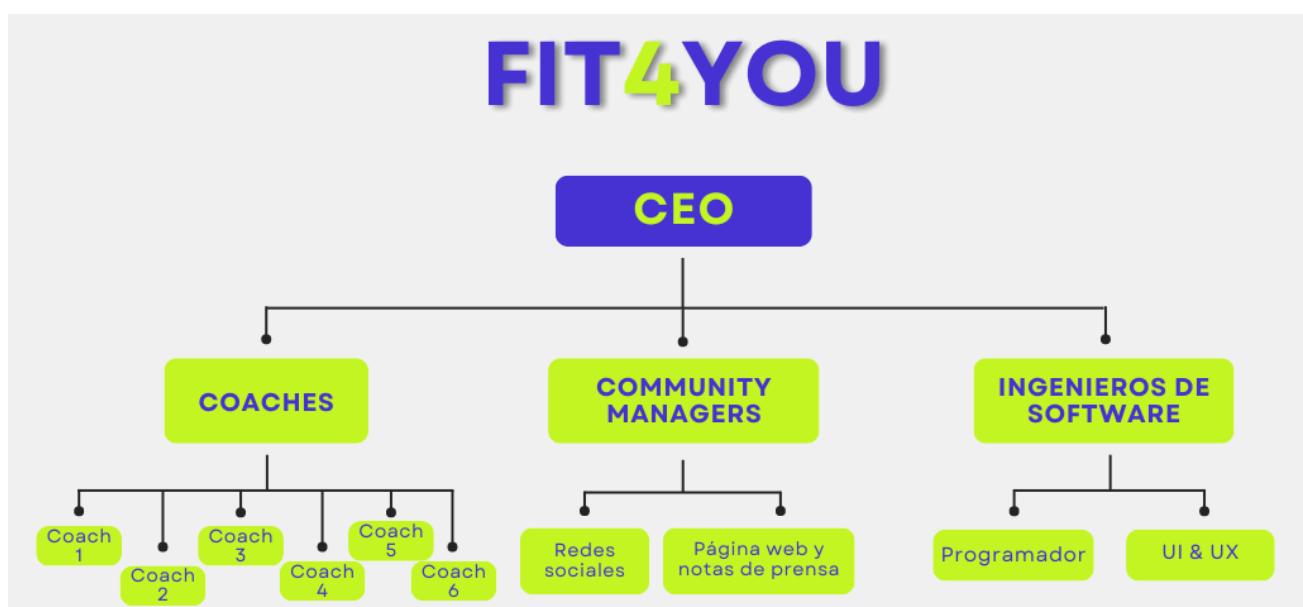


Figura 89. Organigrama corporativo de FIT4YOU. Fuente: Elaboración propia (2024)

13. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

En este apartado del trabajo, como su nombre bien indica, se va a llevar a cabo el plan de comunicación de la *startup*, FIT4YOU, y de la aplicación. En primer lugar, se van a establecer los objetivos de comunicación que se pretenden conseguir, seguidos de las estrategias que se van a seguir para alcanzar los objetivos. Acto seguido, se va a especificar cuál es el concepto de la *startup*, las acciones de comunicación que se van a realizar, el calendario de actuación, y el presupuesto total de las acciones. Por último, se van a determinar los KPI's que nos van a permitir medir el impacto de las acciones establecidas en el plan de comunicación.

De la misma manera que se ha especificado en la propuesta de marketing, el plan de comunicación también está pensado y se ha diseñado, teniendo en cuenta que el lugar de actuación es la provincia de Barcelona. Lugar donde ubicamos el target de la *startup*. Una vez vaya avanzando y tomando forma el proyecto, se valorará ampliar las líneas estratégicas y, por tanto, realizar un plan de comunicación a nivel nacional, o incluso intencional.

13.1. Objetivos de comunicación

El primer paso del plan de comunicación consiste en establecer cuáles son los objetivos que se quieren conseguir con el mismo, es decir, concretar cuál es el fin de hacer este plan de comunicación. Para ello, los objetivos van a ser SMART, pero van a ir precedidos por un objetivo general:

- **OBJETIVO GENERAL 1. Dar a conocer el producto que ofrece FIT4YOU en el mercado.**
 - OBJETIVO SMART 1. Lograr que la aplicación tenga un **alcance de 100.000 personas**, en un período de tres meses desde su lanzamiento.

- OBJETIVO SMART 2. Conseguir una **tasa de conversión del 3% en la página web corporativa**, a través del registro de los usuarios, durante los tres primeros meses desde el lanzamiento.
- OBJETIVO SMART 3. Obtener, al menos, **3 menciones en medios de comunicación**, durante el primer semestre desde el lanzamiento de la aplicación.
- **OBJETIVO GENERAL 2. Engagement en redes sociales.**
 - OBJETIVO SMART 4. Obtener un índice de **engagement del 5% en todas las publicaciones de las redes sociales** de FIT4YOU, en un plazo de seis meses desde su lanzamiento.
- **OBJETIVO GENERAL 3. Posicionar la marca FIT4YOU en el mercado.**
 - OBJETIVO SMART 5. Conseguir estar entre las **3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga**, respecto a la competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la *startup*.

13.2. Estrategias

Para conseguir estos objetivos SMART, primero hay que marcar una hoja de ruta, es decir, las estrategias que se van a seguir. Una vez establecidas, se procederá a detallar cuál o cuáles son las acciones que se van a realizar.

En concreto, se ha optado por seguir estas tres líneas estratégicas: **owned media**, **earned media** y **paid media**:

ESTRATEGIAS	
Owned media	<p>Esta estrategia hace referencia al uso de los propios medios, es decir, aquellos que pertenecen a la empresa.</p> <p>En este caso, se van a utilizar las redes sociales (Instagram, TikTok y LinkedIn), la página web corporativa y la propia aplicación de FIT4YOU, para crear el contenido y que nos va a permitir posicionar la marca de manera orgánica. Hablamos, por tanto, de acciones de SEO y ASO.</p>
Earned media	<p>Hace referencia a los medios ganados. La empresa no tiene poder de decisión sobre estos medios, es decir, FIT4YOU no puede decidir qué se publicará, cuándo ni dónde.</p> <p>Hablamos, por tanto, de una acción de <i>publicity</i> que hacen los medios de comunicación, cuando deciden publicar algo sobre tu marca, sin haberles pagado. Y del <i>street marketing</i> y/o marketing de guerrilla.</p>
Paid media	<p>Esta estrategia, en cambio, hace referencia a aquellos canales, medios o plataformas que no forman parte de la empresa, pero hablan de ella, a cambio de un intercambio monetario.</p> <p>En este caso, FIT4YOU pagará por posicionarse, de manera más rápida y obtener mejores resultados a corto plazo, a través de la publicidad en las redes sociales.</p>

Tabla 25. Estrategias seleccionadas para el Plan de Comunicación de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

A continuación, se adjunta una tabla resumen con las tres estrategias que se van a seguir para cada uno de los cinco objetivos SMART:

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Owned media	<p>OBJETIVO SMART 1: lograr que la aplicación tenga un alcance de 100.000 personas, en un período de tres meses desde su lanzamiento.</p> <p>OBJETIVO SMART 2: conseguir una tasa de conversión del 3% en la página web corporativa, a través del registro de los usuarios, durante los tres primeros meses desde el lanzamiento.</p> <p>OBJETIVO SMART 4: obtener un índice de engagement del 5% en todas las publicaciones de las redes sociales de FIT4YOU, en un plazo de seis meses desde su lanzamiento.</p> <p>OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga, respecto a la competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i>.</p>
Earned media	<p>OBJETIVO SMART 1: lograr que la aplicación tenga un alcance de 100.000 personas, en un período de tres meses desde su lanzamiento.</p> <p>OBJETIVO SMART 3: obtener, al menos, 3 menciones en medios de comunicación, durante el primer semestre desde el lanzamiento de la aplicación.</p>
Paid media	<p>OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga, respecto a la</p>

	competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i> .
--	--

Tabla 26. *Estrategias y objetivos SMART del Plan de Comunicación de FIT4YOU.* Fuente: Elaboración propia (2024)

13.3. Concepto

A nivel de concepto, se pretende que FIT4YOU se perciba como una empresa que se caracteriza por marcar la diferencia entre las otras empresas del mundo del *fitness* y de la nutrición. Para ello, es muy importante definir con detalle cómo se va a transmitir ese mensaje y, por tanto, cuál es el concepto de empresa que queremos que quede retratado en la mente de las personas cuando piensen en FIT4YOU.

En primer lugar, se pretende que el *target* perciba FIT4YOU como la única empresa digital del mundo *fitness*, capaz de ofrecer servicios de nutrición y de deporte totalmente personalizados. Todo ello, gracias a su tecnología puntera, que permite ajustarse y adaptarse a cualquier petición y/o modificación que indique el cliente. Para que este concepto de FIT4YOU sea percibido por el *target*, los *claims* o mensajes clave que van a acompañar este plan de comunicación son los siguientes:

“Súmate a la revolución 4YOU, donde el deporte y la nutrición no tienen límites”

“FIT4YOU: tú eliges cómo, dónde, cuándo y con quién”

“Descubre tu mejor versión con FIT4YOU”

“El éxito está en el progreso, no en la perfección”

Con estos mensajes, no solo se pretende marcar la diferencia funcional que ofrece la aplicación de la *startup*, en comparación con la competencia, sino que además se pretende apelar al usuario con mensajes que le hagan ver que la perfección no existe. La clave del éxito está en el progreso, en la actitud y en la constancia de cada persona. En segundo lugar, y en cuanto al tono y el estilo de la comunicación, este se caracteriza por ser claro, directo, formal, pero sobre todo cercano. Al fin y al cabo, desde FIT4YOU se pretende que el *target* confíe en la empresa y en todo su equipo para llevar a cabo este camino.

Finalmente, el propio nombre de la marca también es una declaración de intenciones: pues, en última instancia, se pretende apelar al *target*, haciendo ver que él es su máxima prioridad. Él es el centro de atención en la plataforma, y todas las decisiones que tome son únicamente por y para él:

“FIT4YOU”

Por tanto, el nombre de la *startup* también juega un papel esencial en la comunicación de la marca. De hecho, el *naming* de la empresa es fundamental que esté presente en todas las acciones del plan de comunicación, ya que es más fácil que el *target* recuerde el nombre.

13.4. Acciones

Después de establecer las líneas estratégicas que se van a seguir, se van a concretar las acciones. Antes de explicar en qué consistirá cada acción, primero se va a adjuntar una tabla (ver *Tabla 27, en la página siguiente*), que resume cuáles son las acciones que se van a realizar, según la(s) estrategia(s) establecida(s) y el objetivo que se quiere conseguir:

ACCIONES	ESTRATEGIAS	OBJETIVO
• Marketing de guerrilla	• Earn media	OBJETIVO SMART 1: lograr que la aplicación tenga un alcance de 100.000 personas , en un período de tres meses desde su lanzamiento.
• Social media strategy y plan de contenidos	• Owned media	OBJETIVO SMART 1: lograr que la aplicación tenga un alcance de 100.000 personas , en un período de tres meses desde su lanzamiento.
		OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga , respecto a la competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i> .
		OBJETIVO SMART 4: obtener un índice de engagement del 5% en todas las publicaciones de las redes sociales de FIT4YOU, en un plazo de seis meses desde su lanzamiento.
• Referral program	• Owned media	OBJETIVO SMART 1: lograr que la aplicación tenga un alcance de 100.000 personas , en un período de tres meses desde su lanzamiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Página web corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Owned media 	<p>OBJETIVO SMART 2: conseguir una tasa de conversión del 3% en la página web corporativa, a través del registro de los usuarios, durante los tres primeros meses desde el lanzamiento.</p>
		<p>OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga, respecto a la competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Notas de prensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Earn media 	<p>OBJETIVO SMART 3: obtener, al menos, 3 menciones en medios de comunicación, durante el primer semestre desde el lanzamiento de la aplicación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Earn media 	<p>OBJETIVO SMART 3: obtener, al menos, 3 menciones en medios de comunicación, durante el primer semestre desde el lanzamiento de la aplicación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sorteo en Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> • Owned media 	<p>OBJETIVO SMART 4: obtener un índice de engagement del 5% en todas las publicaciones de las redes sociales de FIT4YOU, en un plazo de seis meses desde su lanzamiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento SEO en Google 	<ul style="list-style-type: none"> • Owned media 	<p>OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga, respecto a la</p>

		competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i> .
• Posicionamiento ASO en App Store y Play Store	• Owned media	OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga , respecto a la competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i> .
• Publicidad en redes sociales	• Paid media	OBJETIVO SMART 5: conseguir estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda y de descarga , respecto a la competencia, en un plazo de 24 meses desde el lanzamiento de la <i>startup</i> .

Tabla 27. Acciones, estrategias y objetivos del Plan de Comunicación de FIT4YOU.

Fuente: elaboración propia (2024)

Una vez expuestas las acciones que se van a realizar, según la estrategia marcada y los objetivos SMART, se van a explicar en detalle cada una de estas acciones:

13.4.1. Acción 1: marketing de guerrilla

La primera acción se basa en realizar una campaña de marketing de guerrilla, para **dar a conocer la aplicación y la marca de FIT4YOU**.

Esta campaña consiste en pintar las escaleras que se encuentran a la salida de las estaciones de los Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya. Concretamente, se van a pintar los escalones del verde corporativo de FIT4YOU (#C4F723) y, de manera alterna, cada peldaño va a contener una de las frases que se han mencionado anteriormente ([ver punto 13.3](#)). Es decir, aquellas que se han pensado y diseñado para este plan de

comunicación. La finalidad de esta acción, es que el público prefiera usar las escaleras tradicionales, antes que las escaleras mecánicas. De este modo se incentiva a la práctica deportiva, uno de los dos ejes principales de la *startup*.

Para que el público prefiera usar las escaleras tradicionales a las mecánicas, también se ha diseñado un cartel, encabezado con la frase “¿El camino rápido es la mejor solución?”. Cada uno de los elementos que componen este cartel está pensado y siguen una lógica comunicacional, como la pregunta que lo encabeza. Debajo de esta, se apela al usuario para que se una a la revolución y, por ende, que se una a FIT4YOU. La palabra “revolución” se ha puesto en negrita, ya que es uno de los conceptos que van estrechamente ligados a la *startup*, y se pretende que quede grabado en la mente del público. De tal manera que, cuando alguien les hable o les pregunte por FIT4YOU, asocien la marca al concepto de revolución e innovación deportiva y nutricional.

Por otra parte, en el cartel también se ha puesto el nombre de la empresa, pues como se ha comentado en el apartado 13.3, es muy importante que el *naming* de la *startup* aparezca en numerosas ocasiones. De este modo, es más fácil que el público genere una asociación de la marca en su mente. También se ha añadido el logo, para que el *target* también lo tenga presente, y una imagen con todos los coaches que forman parte del equipo de FIT4YOU. La figura humana de los entrenadores en el cárter es fundamental para aumentar la credibilidad y humanizar la marca. Finalmente, en la esquina inferior derecha se ha incorporado un código QR que redirige al usuario a la página web de FIT4YOU, para que pueda obtener información sobre la aplicación y la empresa (ver *Figura 90, en la página siguiente*).



Figura 90. *Marketing de guerrilla de FIT4YOU*. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

En definitiva, dentro de esta acción de marketing hay muchos mensajes subliminales, a través de los cuales se hace reflexionar al público. En última instancia, se puede decir que las escaleras también simbolizan el ascenso hacia la luz, que es el exterior. En efecto, el mensaje no escrito, pero en el trasfondo del uso de las escaleras viene a ser “estás a un peldaño de conseguirlo”, en vez del tradicional “estás a un paso de conseguirlo”.

En cuanto a la localización de la campaña, se ha optado por los **Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya**, pues es un medio de transporte público muy frecuentado cada día por nuestro *target*. En concreto, esta acción de marketing se va a instalar en todas las estaciones que comprenden la línea S2. El recorrido que hace este tren, pasa por lugares

como la Universitat Autónoma de Barcelona, y por municipios de la provincia de Barcelona que cuentan con muchos habitantes, además de ser zonas con un cierto poder adquisitivo.

Calendario de acción: esta campaña se va a iniciar en enero de 2025, y se va a intentar mantener hasta finalizar el mes de febrero.

13.4.2. Acción 2: *social media strategy* y plan de contenidos

La segunda acción del plan de comunicación consiste en crear el perfil de FIT4YOU en las redes sociales que se decidan, además de determinar qué tipo de contenido se va a divulgar en cada una de ellas, así como su periodicidad. Esta acción nos va a servir, tanto para **dar a conocer la marca, posicionarla de manera orgánica, y generar el engagement que buscamos.**

Una vez puestas sobre la mesa las distintas redes sociales donde va a tener presencia la *startup*, se ha hecho una valoración profunda sobre aquellas que mejor funcionan con nuestro negocio y aquellas que más consume nuestro *target*. De aquí que se haya optado por las siguientes redes sociales: **Instagram, TikTok y Linkedin**.

A continuación se va a detallar qué contenido se va a publicar en cada red social, y su periodicidad de publicación:

	Tipo de contenido	Los formatos de publicación que ofrece Instagram, y que se van a usar para la estrategia de <i>social media</i> , son los siguientes: <i>posts</i> , <i>carrusel</i> , <i>stories</i> , <i>reels</i> y <i>directos</i> . A continuación se va a detallar el contenido de cada formato: <ul style="list-style-type: none">• Posts/carrusel:<ul style="list-style-type: none">○ Sorteos.
---	--------------------------	---

		<ul style="list-style-type: none">○ Campañas (marketing de guerrilla).○ Comparación y alternativas de alimentos saludables.○ Tipos de ejercicios según el grupo muscular. <ul style="list-style-type: none">● Stories:<ul style="list-style-type: none">○ Preguntas y respuestas.○ Antes y después de los usuarios.○ Recordatorios de los posts, carruseles, <i>reels</i> o directos.○ Anuncio de novedades: asistencia a eventos y la acción de marketing de guerrilla.● Reels:<ul style="list-style-type: none">○ Fragmentos de un minuto de las charlas/entrevistas disponibles en la aplicación, pero que pueden interesar a la audiencia de Instagram.○ Presentación de los nuevos retos deportivos que van saliendo a la luz.○ Enseñar a ejecutar bien los ejercicios.○ Rutinas deportivas rápidas y sencillas para hacer en cualquier sitio y sin material.○ Recetas rápidas, adaptadas a la estación y/o momento del año.○ Tips de nutrición y deporte.● Directos:<ul style="list-style-type: none">○ Para resolver dudas y charlar.○ Para presentar los retos nuevos.
--	--	--

	Periodicidad	L	M	X	J	V	D
		Story+ reels	Story	Story+ post/ carrusel	Story	Story+ reels	Directo
	Tipo de contenido	<p>TikTok ofrece la opción de compartir el siguiente tipo de contenido: directos, imágenes a modo de carrusel y vídeos. En este caso, solo se va a hacer uso del formato vídeo, y se va a publicar el siguiente tipo de contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Challenges deportivos de 30 segundos con canciones que sean tendencia. • Campañas de la marca (marketing de guerrilla). • Comprando en el supermercado con los <i>coaches</i>. • Desafíos <i>fitness</i> para que los usuarios los hagan y los comparten en su perfil, a modo de UGC (User Generated Content). • Ejercicios mal ejecutados VS ejercicios bien ejecutados. • Alimentos que parecen saludables, pero no lo son VS alimentos que sí son saludables. 					
	Periodicidad	M		J		V	
		Vídeo		Vídeo		Vídeo	
	Tipo de contenido	<p>Se va a hacer uso de LinkedIn, para publicar información corporativa relevante, en formato texto, y acompañado con una imagen o un video. Los contenidos que se van a publicar en esta red social son los siguientes:</p>					

	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos de blog. • Noticias interesantes de la <i>startup</i>: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Asistencia a eventos. ◦ La acción de marketing de guerrilla. ◦ Si algún medio de comunicación habla de la <i>startup</i>. • Post formativo cada vez que se inicie un nuevo reto en la aplicación.
Periodicidad	Miércoles
	Texto acompañado de imagen y/o vídeo

Tabla 28. Social media strategy y plan de contenidos de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

En cuanto al **tono** y la **comunicación**, va a ser cercana, enérgica, positiva, informativa y accesible, es decir, fácil de comprender para todos los públicos. Se va a hacer uso de un lenguaje motivador para inspirar al público objetivo a alcanzar sus objetivos *fitness* y de salud, y a priorizarse por encima de todo. Con la finalidad de que llegue a más gente, los **copy**s que acompañan el contenido visual va a estar redactado en español y en inglés.

Es importante destacar que, para establecer una comunicación más cercana y creíble con todos los usuarios, el contenido que se va a crear en Instagram y en TikTok va a contar con la presencia de los *coaches* de la *startup*. En LinkedIn, en cambio, se va a guardar un poco la distancia, publicando contenido más corporativo y formal. Es decir, la figura del *coach* va a quedar en un segundo plano, para dar paso a un contenido de carácter más profesional, donde abundan los artículos, las noticias y los posts corporativos, formatos por texto y acompañados por una imagen o un vídeo.

La segunda parte de esta acción se centra en crear un **hashtag** común para las tres redes sociales, que se va a incluir en todos los contenidos mencionados en la *Tabla 29*. Con el uso de este hashtag, tenemos un contenido más organizado y damos más visibilidad a la marca. Por esta razón, se ha decidido que el nombre del hashtag sea el *naming* de la propia empresa. De este modo, el nombre será más reconocible, más fácilmente identifiable, se asociará más fácilmente a la *startup* y a su función principal, contribuirá a generar notoriedad de marca. Además, es un hashtag que funciona tanto para el público nacional como internacional.

#FIT4YOU

Figura 91. Hashtag de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

Calendario de acción: esta acción se va a mantener durante todo el 2025. Por tanto, habrá contenido diariamente, semanalmente y mensualmente, tal y como se ha especificado en la *Tabla 29*.

13.4.3. Acción 3: referral program

En tercer lugar, se va a realizar una estrategia *referral program*. Se trata de una estrategia de marketing de boca a boca que alienta a los que ya son clientes de la aplicación, a recomendarla a conocidos. A cambio, reciben incentivos con recompensas por cada recomendación, como descuentos y productos gratuitos (Hostinger, 2023). La finalidad de esta acción, por tanto, es **adquirir nuevos clientes y expandir la base de usuarios**.

Todos los clientes de la aplicación disponen de un código personal, nada más formalizar el pago y acceder a la aplicación. Con este código, pueden invitar a otros usuarios a unirse a la plataforma, y estos obtendrán un 5% de bienvenida en cualquiera de los planes y suscripciones. Además de este incentivo, por cada cinco invitados que se unan a

la plataforma usando el código, el cliente actual obtendrá un 10% de descuento para la próxima renovación que haga. Este 10% podrá ser acumulable hasta un 50% de descuento, lo que se traduce en invitar a 25 personas. Una vez que el descuento sea usado en la próxima renovación, el cliente podrá seguir invitando a tantos amigos como desee, pues el contado de descuentos se pone a 0 otra vez.

	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES NUEVOS
Descuento	<p>10% en la próxima renovación, por cada 5 usuarios que se unan con su código.</p> <p>Acumulable hasta 50% = 25 invitados.</p>	<p>5% de bienvenida en cualquier plan y/o suscripción, al usar el código de invitación.</p>

Tabla 29. Estrategia de referral program de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

Esta acción se va a **promocionar a través de la aplicación de FIT4YOU**. El objetivo es que la *startup* tenga posibilidades de crecer más rápidamente, sobre todo en su etapa inicial, y con recursos limitados.

Calendario de acción: esta acción se va a iniciar en enero de 2025, al mismo tiempo que se implementa el plan de comunicación, y va a estar permanente durante todo el año.

13.4.4. Acción 4: página web corporativa

La cuarta acción del plan de comunicación de FIT4YOU consiste en la publicación de la página web corporativa (ver *Figura 92, en la página siguiente*), y en la creación del contenido para la misma. Con esta acción **se pretende conseguir leads y posicionar, orgánicamente, la startup**.

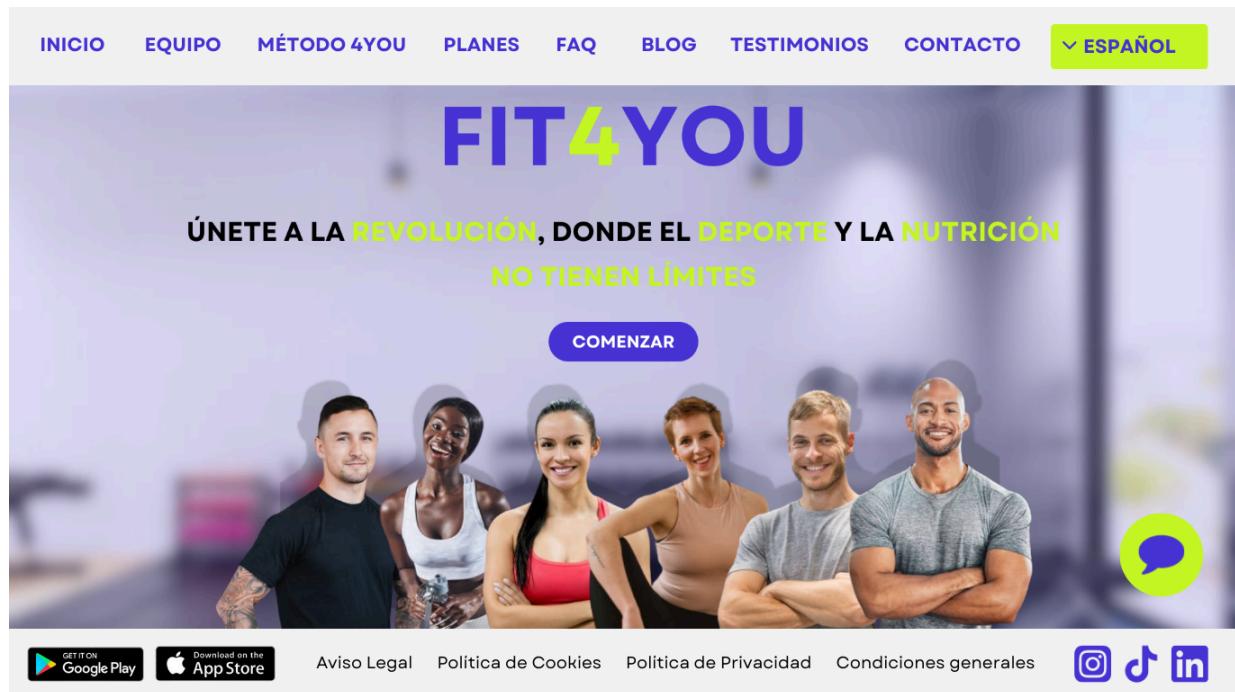


Figura 92. Pestaña de inicio de la página web de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia.

Imágenes: iStock (2024)

Tal y como se muestra en la *Figura 92*, la página web de inicio de FIT4YOU se ha diseñado de tal manera que para el usuario sea muy intuitiva y pueda encontrar toda la información necesaria sobre la empresa. En la parte superior encontramos las siguientes pestañas:

- **Inicio:** visualmente, es la propia imagen de la pantalla que se ve en la Figura 79, es decir, es la página de bienvenida a la página web de FIT4YOU, donde se anima a los internautas a “COMENZAR” la revolución.
- **Equipo:** en esta pestaña se presentan a todos los miembros del equipo, así como su formación y trayectoria en el sector del *fitness* y de la nutrición.

- **Método 4YOU:** se habla del método de personalización *fitness* y nutricional que caracteriza la aplicación de FIT4YOU, donde el cliente es el centro de todas las tomas de decisiones.
- **Planes:** se detallan los tres planes de suscripción que ofrece la aplicación, el FULL Plan, FIT Plan y NUTRITION Plan, y los precios de cada uno de ellos según el tiempo de suscripción.
- **FAQ:** en esta pestaña se van a poner las preguntas y respuestas frecuentes que se pueden hacer los clientes, a la hora de querer contratar los servicios de FIT4YOU. De todas formas, si tienen alguna pregunta específica de su plan o de cualquier otro tipo, y no está resuelta en este apartado, podrán resolverla a través del chatbot que proporciona la web. Este se encuentra en la parte inferior derecha, representado por un ícono en forma de viñeta.
- **Blog:** semanalmente, en esta pestaña se va a colgar contenido relevante del sector del *fitness* y de la nutrición. La mayoría de este contenido va a estar relacionado con noticias, curiosidades y consejos, elaborados por los propios *coaches* de FIT4YOU. Se va a optimizar el contenido, de tal manera que sea de calidad, y se van a incluir las **palabras clave**, que se van a mencionar más adelante.
- **Testimonios:** aquí se irán añadiendo los testimonios de aquellos usuarios que den su consentimiento. Se podrán ver imágenes del antes y del después de cada uno de ellos, es decir, su cambio y su evolución gracias a los servicios de la aplicación.
- **Contacto:** en esta última pestaña, van a estar los datos de contacto de la *startup*, es decir, el número de teléfono, el correo electrónico y un formulario, para hacer cualquier petición de carácter más formal, o por si ha tenido alguna incidencia con el servicio de la aplicación.

Al lado de estas pestañas (ver *Figura 92, en la página 222*), se puede seleccionar el idioma, español o inglés, igual que en la aplicación. En la parte central de la página de inicio hay un mensaje, “Únete a la revolución, donde el deporte y la nutrición no tienen límites”, junto a un CTA (*Call To Action*), para que los usuarios formalicen la suscripción en la plataforma, clicando al botón “comenzar”. A cambio de esta conversión, la empresa obtiene nuevos *leads* y datos de aquellos usuarios que están interesados en los servicios de FIT4YOU. A partir de aquí, la startup realizará esfuerzos por atraer, retener y fidelizar a estos clientes, a través de la difusión de *newsletters*, con información atractiva y relevante.

En la parte inferior derecha de la página web, se encuentra el chatbot de la web (ver *Figura 92, en la página 222*). Y, en la parte inferior de la página, están los enlaces para descargar la aplicación en Play Store y App Store, y para acceder a las redes sociales (Instagram, TikTok y LinkedIn). En la parte inferior de la página de inicio, también hay un enlace directo a: el aviso legal, la política de cookies, la política de privacidad y las condiciones generales de FIT4YOU.

Calendario de acción: la creación de la página web se va a hacer a principios de enero de 2025, y el contenido que se va a crear, a modo de blog, se va a publicar semanalmente durante todo ese año.

13.4.5. Acción 5: notas de prensa

Otra acción que se va a llevar a cabo, es la realización de las notas de prensa. Con esta acción **se pretende que los medios de comunicación hagan publicity de FIT4YOU y de la aplicación.**

Las notas de prensa que se van a realizar son las siguientes:

- **NdP Lanzamiento de la *startup***: a principios del mes de enero, con motivo del lanzamiento de la aplicación al mercado.
- **NdP Marketing de guerrilla**: en enero, justo una semana después del lanzamiento de la *startup*, se va a realizar la acción de marketing de guerrilla. Por tanto, se va a realizar una NdP para dar a conocer esta acción, es decir, cuál es la intencionalidad y el propósito de la *startup* con ella.
- **NdP Retos**: durante el año que dura el plan de comunicación, la aplicación va a realizar distintos retos en diferentes épocas del año. Cada vez que la aplicación inicie un nuevo reto, se va a redactar una NdP, donde se va a explicar en detalle en qué consiste, qué beneficios aporta y cuál es su peculiaridad. Estos retos son los siguientes:
 - Reto 1 (enero): “Nuevo año, nuevas oportunidades”.
 - Reto 2 (abril): “Fit Summer I”
 - Reto 3 (junio): “Fit Summer II”.
 - Reto 4 (agosto): “Especial sin material”.
 - Reto 5 (septiembre): “Vuelta a la rutina”.
 - Reto 6 (diciembre): “FitMas Challenge”.
- **NdP evento 4FYN**: la segunda semana de marzo, después de haber asistido al evento 4YFN. Se darán a conocer los actos que la empresa ha realizado en el evento, así como los posibles contactos, colaboraciones y premios que haya conseguido. En definitiva, cuál es la valoración y relevancia que ha tenido el evento para la *startup*.

Una vez realizadas las notas de prensa, es importante hacerlas llegar a los medios de comunicación siguientes:

- **Revistas especializadas en deporte y salud:** Sportlife, Men's Health, Women's Health.
- **Medios digitales deportivos:** El Marca, Sport, Mundo Deportivo y El Desmarque.
- **Periódicos nacionales con secciones dedicadas al deporte y a la salud:** El País, El Mundo, El Confidencial, el Ara, ABC, La Vanguardia, El Periódico de Catalunya, El Nacional.cat, y La Razón.
- **Agencias:** Agencia EFE y Europa Press. Ambas son agencias de comunicación nacionales, que hacen llegar información a una amplia red de medios de comunicación. Por tanto, cubren una amplia gama de temas, incluyendo salud y deportes.
- **Medios de comunicación relacionados con el emprendimiento digital, los negocios y las startups:** El Referente, Novobrief, Startups Real, El Español, Emprendedores, Noció Digital, El Economista, y Expansión.

Calendario de acción: Estas notas de prensa se van a redactar semanalmente, durante el 2025, en los meses indicados anteriormente.

13.4.6. Acción 6: evento 4FYN

La tercera acción gira en torno a la asistencia al evento 4FYN. Un evento no deja de ser una acción de relaciones públicas que, no solo sirve para **dar a conocer a la empresa y generar notoriedad de marca**, sino que también permite **conocer y captar nuevos contactos de cara al futuro**. Es decir, *partners* o colaboradores que, en un futuro, pueden estar interesados en hacer alguna colaboración con FIT4YOU.

En este caso, hablamos del **4YFN (4 Years From Now)**. Este evento es el socio del MWC (Mobile World Congress) Barcelona, el evento de conectividad más grande e influyente del mundo (4YFN, s.f.). 4YFN es un evento donde crecen las startups, gracias a la conectividad que le aporta el estar asociado con el MWC Barcelona, y el lugar al que acuden startups, inversores y empresas para avanzar en el vertiginoso y cambiante mundo de la innovación e impulsar nuevas iniciativas empresariales. El 4YFN tendrá lugar del 3-6 de marzo de 2025 (Santander, s.f.).



Imagen 2. 4FYN 2024. Fuente: 4FYN (2024)

Para acceder al 4FYN, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), instrumento financiero de la Comisión Europea cuya finalidad es fortalecer la cohesión económica y social en la UE, cofinancia la participación de 48 empresas en el evento (ICEX - Invest In Spain, s.f.). Con este financiamiento por parte del FEDER, ICEX y Red.es, son los dos organismos encargados de ofrecer estas plazas a las empresas que quieran participar en el 4FYN, a través de un formulario de participación. A cambio, las empresas disponen de:

- Un espacio físico para mostrar el proyecto.
- Con ICEX tienen acceso directo para participar en un pitching dentro del programa oficial de la feria.

- Ocho entradas para 4FYN y para el MWC para todos los días de celebración del evento.
- Inclusión en el catálogo *online* de 4FYN así como el perfil de la empresa en la web y en la App oficial de MWC Barcelona.
- Difusión promocional en redes sociales y vídeos.
- Apoyo durante el evento por parte del personal de ICEX y de Red.es.

(ICEX - Invest In Spain, s.f.).

Únicamente se ha optado por asistir a este evento, pues los otros que se han valorado, tienen un coste de asistencia elevado. Además, son eventos que se realizan fuera de Cataluña, con lo cual, aparte del coste por acceso, también hay que tener en cuenta los costes de desplazamiento y de hospedaje. No obstante, y si en un futuro temprano la startup puede correr con los gastos, se puede valorar la opción de ir a otros eventos del país o de fuera.

Calendario de acción: esta acción se va a llevar a cabo la primera semana de marzo de 2025.

13.4.7. Acción 7: sorteo en redes sociales

La séptima acción del plan de comunicación, consiste en realizar dos sorteos en la plataforma social de Instagram, para **generar engagement en redes sociales**. En ambos, se premiará de la misma manera. En cada uno de los sorteos habrá dos ganadores, quienes podrán disfrutar del FULL Plan de FIT4YOU durante tres meses. Para participar en el sorteo, los interesados deberán de seguir la cuenta de instagram de la *startup*, dar like al post del sorteo, mencionar a tres amigos, decir “por qué les gusta hacer deporte y qué les motiva a hacerlo” y, finalmente, subir a *stories* el post del sorteo, para tener más posibilidades de ganar (ver *Figuras 93 y 94, en las páginas siguientes*).

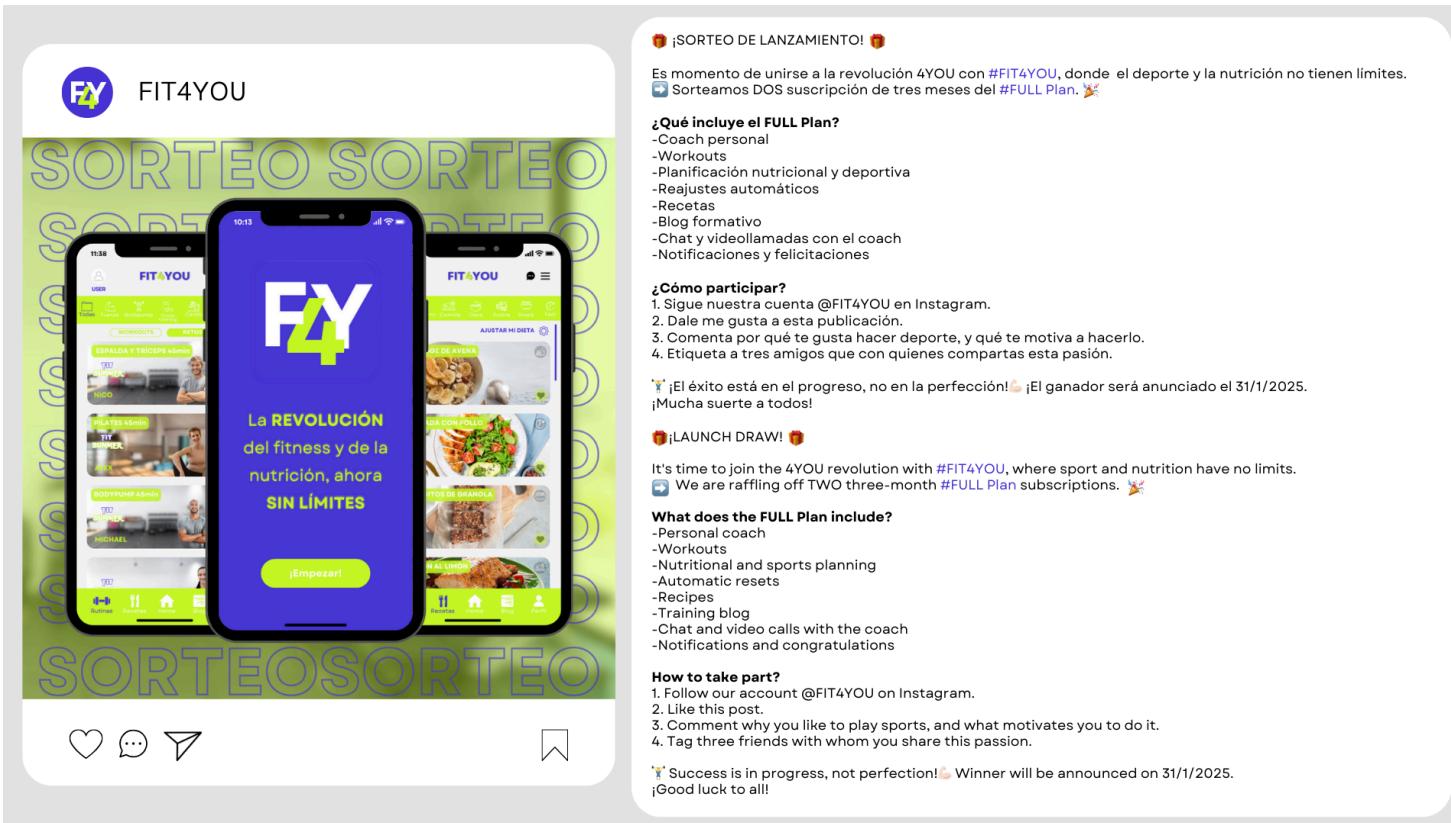


Figura 93. Sorteo del lanzamiento de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

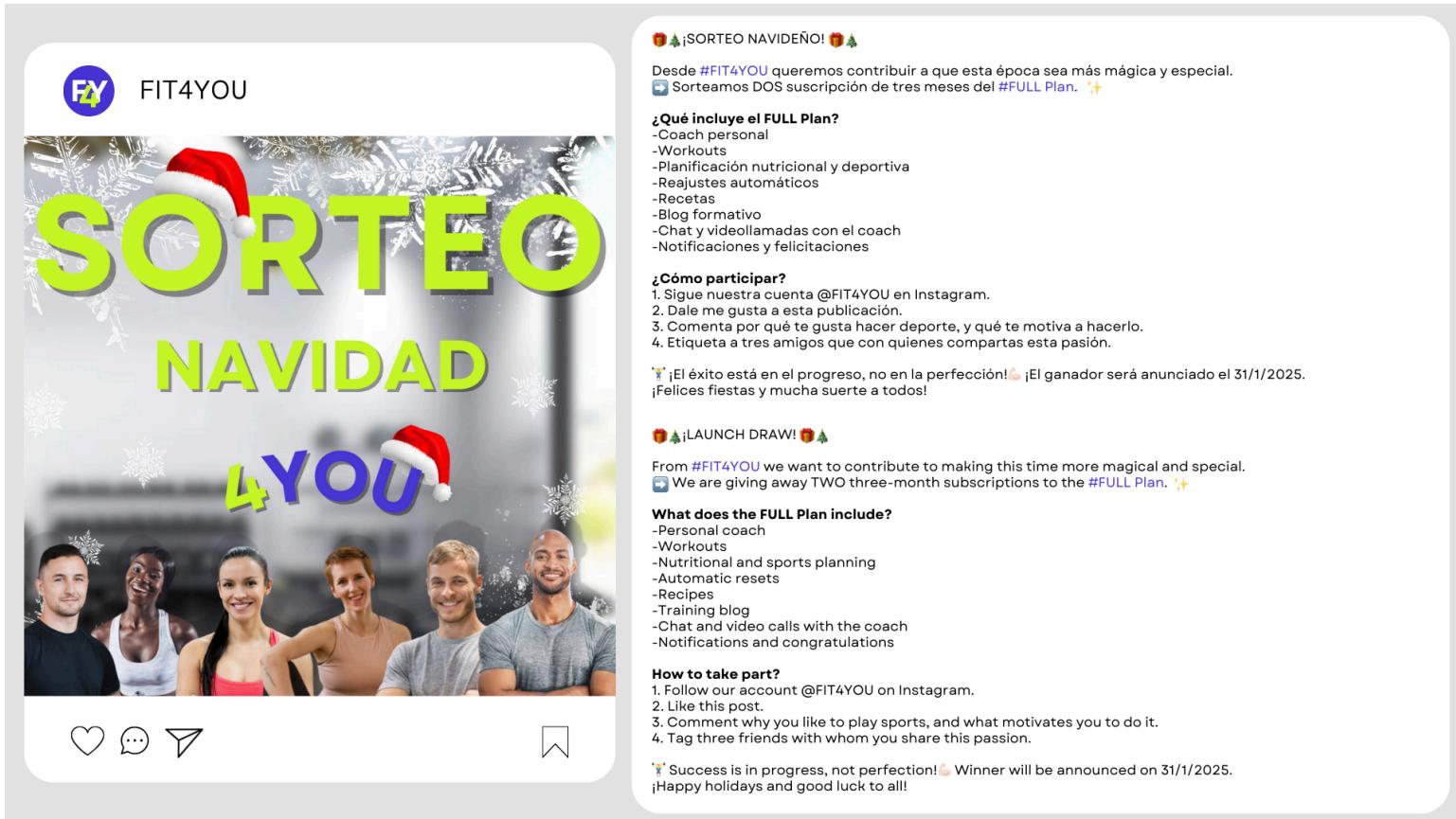


Figura 94. Sorteo de navidad de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia. Imágenes: iStock (2024)

Calendario de acción: con motivo del lanzamiento de la aplicación, el primer sorteo tendrá lugar todo el mes de enero de 2025, mientras que el segundo se realizará durante en el mes de diciembre de ese mismo año, y con motivo de las fechas navideñas.

13.4.8. Acción 8: posicionamiento SEO en Google

La octava acción del plan de comunicación, gira en torno al objetivo general de **posicionar la marca FIT4YOU en el mercado de las aplicaciones que ofrecen servicios de nutrición y deporte personalizados**. Concretamente, se pretende estar entre las 3 primeras posiciones en los motores de búsqueda, respecto a la competencia. Para lograr posicionar FIT4YOU en el motor de búsqueda de Google, se va a recurrir al posicionamiento SEO, a través de *keywords*.

Para determinar estas palabras clave, se ha hecho una investigación previa. En primer lugar, se ha recurrido a la herramienta Semrush ([**ver Anexo 17.2**](#)). Y, por otro lado, se ha usado la herramienta Google Trends para detectar cuáles son las palabras clave más solicitadas y buscadas por parte de los usuarios de Google ([**ver Anexo 17.3**](#)). Ambas investigaciones, realizadas a través de las dos herramientas mencionadas, nos han permitido obtener las *keywords* que usa la competencia en España, en fechas del 16 de mayo de 2024.

Después de esta investigación, las palabras clave seleccionadas para posicionar FIT4YOU en el motor de búsqueda de Google son las siguientes:

Entrenamiento personalizado, plan de entrenamiento personalizado, entrenamiento personal, gimnasio, deporte, personalización, plan gratis, alimentación, nutrición, entrena virtual, entrenador, nutricionista, fitness, app, startup, servicios, inteligencia artificial, automatización, seguimiento, adelgazar, masa muscular, resistencia física, estar en forma, rutinas, personalized training, personalized training plan, personal training, gym, sport,

personalization, free plan, food, nutrition, virtual training, trainer, nutritionist, fit, fitness, app, startup, services, intelligence artificial, automation, tracking, losing weight, muscle mass, physical resistance, being fit, routines.

Tal y como se puede comprobar, estas son las 72 *keywords* que se van a usar para posicionar la *startup* en Google, mediante el contenido que se va a crear en la web. Los *tags* están en español y en inglés, para llegar a más público objetivo, y son coherentes con FIT4YOU.

Calendario de acción: el posicionamiento SEO en Google, mediante *keywords*, se va a realizar durante todo el 2025, pero, mensualmente, se van a actualizar estas palabras. Garantizando, así, un uso eficaz de las *keywords*.

13.4.9. Acción 9: posicionamiento ASO en App Store y Play Store

De la misma manera que la acción anterior, la novena acción del plan de comunicación también gira en torno al objetivo de **posicionar la marca FIT4YOU en el mercado de las aplicaciones que ofrecen servicios de nutrición y deporte personalizados**. Pero, en este caso, en los motores de descarga, es decir, en App Store y Play Store.

Para ello, también se va a recurrir al posicionamiento ASO, mediante el uso de *keywords* o palabras clave. Por tanto, primeramente se ha realizado una investigación de las palabras clave que usa la competencia ([ver Anexo 17.4](#)), a través de la herramienta Data ai. Los resultados que se han obtenido, a día 16 de mayo de 2024, hacen referencia al uso de *keywords* de la competencia, en España.

Después de esta investigación, se han determinado los siguientes *keywords* para App Store y Play Store:

- **App Store:** nutrición personalizada, nutrición, entrenamiento personalizado, entrenamiento, en forma, *workouts*, gimnasio virtual, personalizado, coaching, dieta, personalized nutrition, nutrition, personalized training, training, fit, virtual gym, personalized, diet.
- **Play Store:** gimnasio virtual, entrenador, coaching, dieta, workouts, en forma, nutrición personalizada, nutrición, entrenamiento personalizado, entrenamiento, rutinas, virtual gym, trainer, diet, fit, personalized nutrition, nutrition, personalized training, training, routines.

Con estas palabras clave, en español y en inglés, se va a posicionar la aplicación en ambos motores de descarga. Para ello, se van a incluir estas *keywords* en el título y en la descripción de la aplicación.

Calendario de acción: el posicionamiento ASO en App Store y Play Store, mediante *keywords*, se va a realizar durante todo el 2025. De la misma manera que el posicionamiento SEO, mensualmente se van a actualizar las palabras clave, para garantizar un uso eficaz de las *keywords*.

13.4.10. Acción 10: publicidad en redes sociales

La última acción del plan de comunicación es la publicidad en redes sociales. Se trata de una estrategia *paid media* que se va a seguir para **posicionar la empresa, de manera más rápida y, por tanto, para obtener resultados a corto plazo**. Es una acción de pago (no orgánica), que se va a combinar con las acciones de posicionamiento orgánico, que se han mencionado anteriormente.

Esta publicidad se va a realizar en las redes sociales de **Instagram** y **TikTok**, donde la *startup* ya está presente y el *target* consume su contenido, pero también en **Spotify**. En

esta última red social, FIT4YOU no está presente, puesto que el público objetivo no muestra gran interés en consumir *podcast* o contenido *fitness* a través de esta plataforma. No obstante, sí usan Spotify diariamente para escuchar música mientras entran o realizan cualquier actividad de su día a día. Por tanto, se van a usar estas tres redes sociales, pues contribuyen, muy positivamente, a transmitir el mensaje de la *startup* a su público objetivo, a generar notoriedad y conocimiento de marca, además de posicionarla en el mercado.

A continuación se va a detallar qué estrategia de *paid media* se va a seguir en cada una de estas tres plataformas:

- **Instagram:** se va a realizar una colaboración con 4 microinfluencers, que comparten muchos valores con FIT4YOU, les gusta el deporte y lo practican a diario. Además, son amigos, familiares y conocidos de influencers con más seguidores y más repercusión mediática que, en un futuro, podrían estar interesados en colaborar con la marca. A los cuatro les gusta el mundo del deporte, siempre hacen lo que más les apasiona, tienen una vida muy activa y sienten una gran necesidad de tener su vida controlada y organizada para sacarle más provecho. Debido a su tamaño reducido de audiencia, pues tienen entre 1.000 y 100.000 seguidores, son más accesibles para colaborar con la *startup*, porque acostumbran a tener tarifas más reducidas. Trabajar con ellos, no solo es beneficioso para que FIT4YOU pueda llegar a su *target*, generar notoriedad de marca y posicionarse, sino que también ayuda a que los micro influencers crezcan junto a la empresa. En esta colaboración, cada micro influencer va a tener que realizar 3 historias, de 30-60 segundos, donde muestran y hablan de la aplicación y explican su experiencia de uso. En total, 12 vídeos, que se lanzarán semanalmente, a lo largo de las 12 semanas del primer trimestre de 2025.

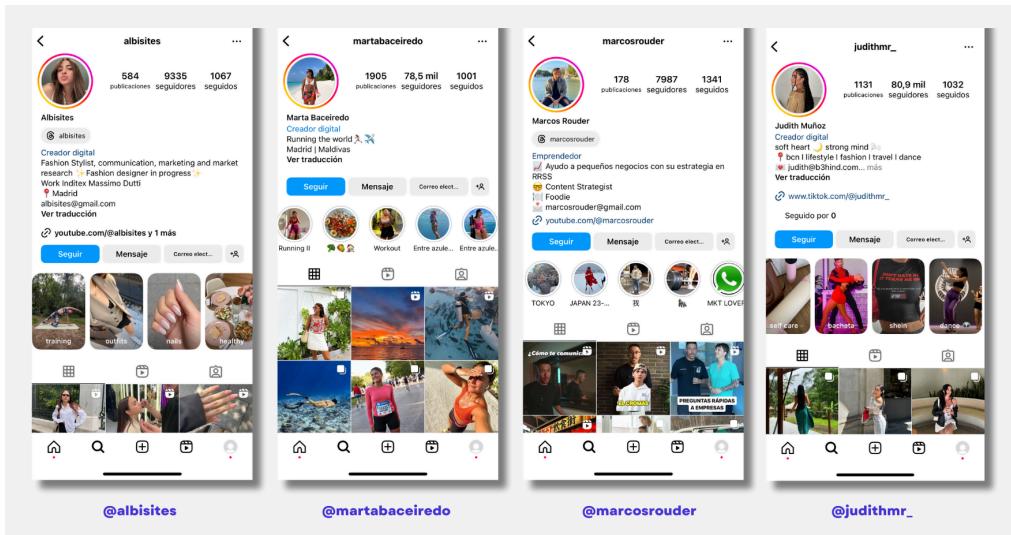


Figura 95. Feed de Instagram de los microinfluencers seleccionados. Fuente: Albisites [@albisites], Marta Baceiredo [@martabaceiredo], Marcos Rouder [@marcosrouder], Judith Muñoz [@judithmr_] (2024)

- **TikTok:** se va a realizar un anuncio, en formato vídeo, que va a tener una duración de 30 segundos. Van a ser vídeos visuales e inmersivos, para que se integren de manera natural en el “para ti” de TikTok, y sea más fácil captar la atención de la audiencia.
- **Spotify:** en este caso, se va a emplear el anuncio de audio. Se va a crear un audio de 30 segundos, breve, claro y persuasivo, con un mensaje directo y una llamada de atención al final, para apelar al interés de la audiencia en adquirir la aplicación.

Aunque la estrategia de paid media que se va a seguir es distinta en cada red social, el mensaje que se va a transmitir, así como la intencionalidad y el contenido, va a ser el mismo en los tres casos. La única diferencia es el formato de cada anuncio, y la personalidad que cada influencer le da a su contenido.

Calendario de acción: se va a realizar esta acción de *paid media*, de manera semanal, durante los tres primeros meses de 2025. Es decir, en total 12 semanas. En definitiva, se va a empezar con un posicionamiento no orgánico (de pago), para que FIT4YOU se posicione, rápidamente y a corto plazo, juntamente con las acciones de posicionamiento orgánico mencionadas antes. Una vez finalice este plazo, se va a continuar con el posicionamiento orgánico, pues la empresa ya estará establecida y posicionada en el mercado, y porque económicamente es más sostenible a largo plazo.

13.5. Calendario

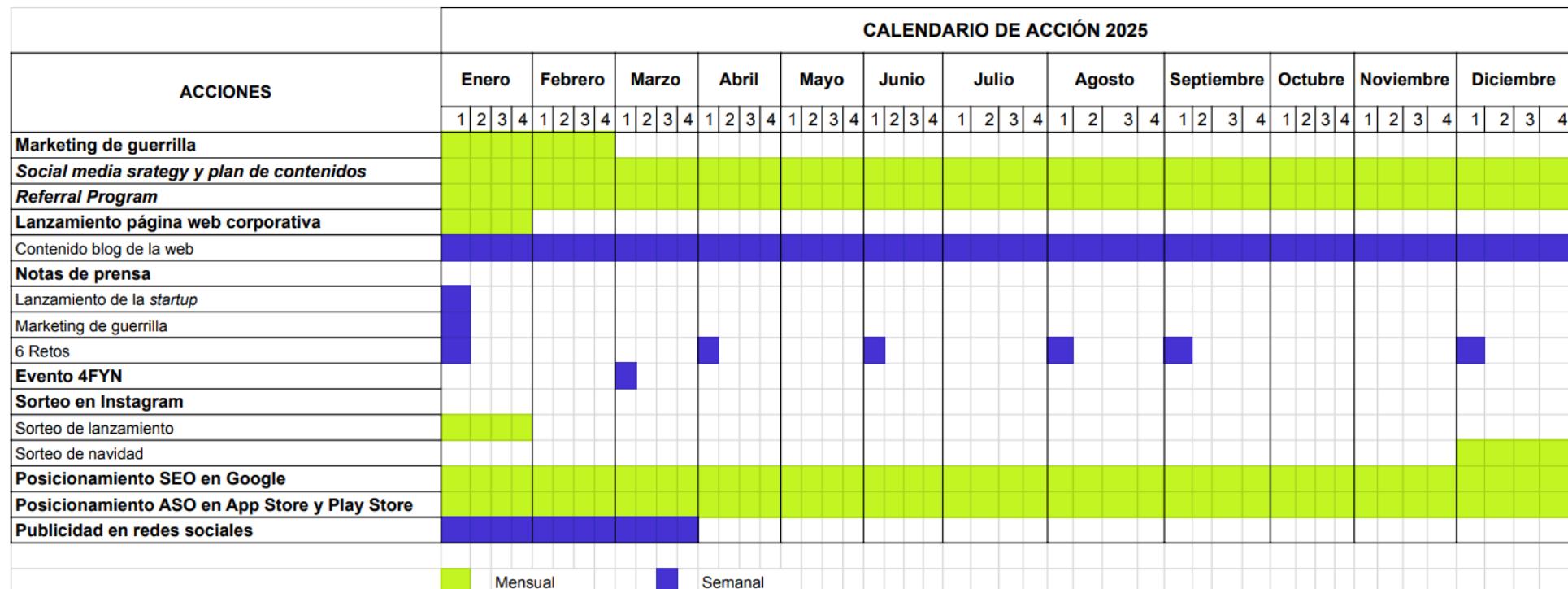


Figura 96. Calendario de acción del plan de comunicación de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

13.6. Presupuesto

ACCIÓN		COSTE	CANTIDAD	SUBTOTAL
Marketing de guerrilla	Pintura escaleras por estación	22,40 €	24	537,60 €
	Impresión de los carteles	6,30 €	24	151,20 €
TOTAL				688,80 €
<i>Social media strategy y plan de contenidos</i>	Community Manager 1 (sueldo mensual)	1.200,00 €	12	14.400,00 €
Sorteos Instagram (lanzamiento y navidad)				
<i>Referral Program</i>				
TOTAL				14.400,00 €
Página web corporativa	Community Manager 2 (sueldo mensual)	1.200,00 €	12	14.400,00 €
Notas de prensa				
<i>Referral Program</i>				
TOTAL				14.400,00 €
Eventos	4FYN	0,00 €	1	0,00 €
TOTAL				0,00 €
Posicionamiento SEO en Google				
TOTAL				0,00 €
Posicionamiento ASO en App Store y Play Store				
TOTAL				0,00 €
Publicidad en redes sociales	Influencer Instagram: @albisites (coste por historia)	16,00 €	3	48,00 €
	Influencer Instagram: @martabaceiredo (coste por historia)	233,00 €	3	699,00 €
	Influencer Instagram: @marcosrouder (coste por historia)	34,00 €	3	102,00 €
	Influencer Instagram: @judithmr_ (coste por historia)	174,00 €	3	522,00 €
	Tik Tok (coste del vídeo por impresiones)	750,00 €	50.000	750,00 €
	Spotify (coste del audio por impresiones)	500,00 €	50.000	500,00 €
TOTAL				2.621,00 €
TOTAL PRESUPUESTO APROXIMADO				32.109,80 €

Figura 97. Presupuesto total del plan de comunicación de FIT4YOU. Fuente: elaboración propia (2024)

13.7. KPI's

A continuación se van a detallar los KPI's (*Key Performance Indicator*). Estas métricas cuantitativas nos van a permitir comprobar, en un futuro, si las acciones del plan de comunicación han contribuido a lograr los objetivos SMART planteados:

ACCIÓN	Contact point	KPI's	Frecuencia de medición
Marketing de guerrilla	Cartel con el QR, página web, redes sociales y nota de prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Número de descargas. • Número de personas que escanea el código QR. • Número de menciones en medios de comunicación. • Conversión en la web (registros). • Ratio de <i>engagement</i>. • Alcance, likes, comentarios, reproducciones, impresiones, y número de veces que se ha guardado y compartido el contenido publicado referente a esta acción de marketing de guerrilla en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instagram. ○ TikTok. ○ LinkedIn. 	Semanal
Social	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Likes. 	Diario

media strategy y plan de contenidos		<ul style="list-style-type: none"> ● Comentarios. ● Reproducciones. ● Alcance. ● Impresiones. ● Ratio de <i>engagement</i>. ● Incremento de los seguidores. ● Veces que se ha guardado o se ha compartido una publicación. ● Veces que se ha usado el hashtag. ● Conversiones (suscripciones en la app). ● Número de descargas de la aplicación. 	
Referral program	Redes sociales, página web y aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasa de conversión de referidos. ● Nuevos registros en la app. ● Tasa de <i>share</i> del código. 	Semanal
Página web corporativa y blog	Página web y blog	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasa de conversión de visitantes a <i>leads</i>. ● Tasa de conversión de <i>leads</i> a clientes. ● Tasa de clics en el CTA. ● Tráfico web. ● Tasa de rebote. ● Tiempo de permanencia en la web y en el blog. 	Semanal

		<ul style="list-style-type: none"> • Número de descargas de la app, accediendo desde los enlaces de la web. • Número de interacciones con el chatbot. • Seguimiento de los <i>backlinks</i> del contenido del blog. • Tasa de clics en los artículos del blog. 	
Notas de prensa	Medios de comunicación y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Número de medios que publican la NdP. • Número de descargas de la app a partir de las NdP. • Número de visitas en la web a partir de las NdP. • Tasa de conversión de visitantes a <i>leads</i>. • Tasa de conversión de <i>leads</i> a clientes. • <i>Clipping</i> de las menciones en las redes sociales. • Alcance. 	Semanal
Evento	Redes sociales, nota de prensa y medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Número de medios que publican la NdP. • Incremento de seguidores. • <i>Likes</i>. • Comentarios. 	Diariamente, después del evento

		<ul style="list-style-type: none"> • Veces que se ha guardado o se ha compartido una publicación. • Alcance. • Impresiones. • Tráfico en la web. • Tasa de conversión de visitante a <i>lead</i>. • Tasa de conversión de <i>lead</i> a clientes. • <i>Clipping</i> de las menciones en las redes sociales. • Ratio de <i>engagement</i>. 	
Sorteo en Instagram	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de seguidores. • Comentarios. • Alcance. • Impresiones. • <i>Likes</i>. • Ratio de <i>engagement</i>. • Alcance. • Tasa de conversión de visitante a <i>lead</i>. • Tráfico en la web. • Tasa de conversión de <i>leads</i> a clientes. 	Diariamente , después de anunciar los sorteos
Posicionamiento SEO en Google	Motor de búsqueda de Google	<ul style="list-style-type: none"> • CTR orgánico. • Tasa de conversión de visitantes a <i>leads</i>. 	Mensual

		<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de conversión de <i>lead</i> a cliente. • Tráfico de la web: visitas y tiempo. • Posicionamiento de <i>keywords</i>. • Seguimiento de <i>backlinks</i>. • Tasa de rebote. • Número de descargas de la app. • Ranking de visibilidad en la búsqueda orgánica. 	
Posicionamiento ASO en App Store y Play Store	Motores de descarga de aplicaciones: App Store y Play Store	<ul style="list-style-type: none"> • CTR orgánico. • Tasa de conversión de descargas. • Ranking de visibilidad en la búsqueda orgánica. • Número de descargas de la app. • Posicionamiento de <i>keywords</i>. • Tasa de conversión de visitantes a <i>leads</i>. • Tasa de conversión de <i>lead</i> a cliente. 	Mensual
Publicidad en redes sociales	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de seguidores. • Tasa de conversión de visitantes a <i>leads</i>. • Tasa de conversión de <i>lead</i> a cliente. • Ratio de engagement. • Número de veces que usan el código del influencer. 	Semanal

		<ul style="list-style-type: none">• Número de impresiones.• Número de <i>clicks</i> en los enlaces de descarga del anuncio.	
--	--	--	--

Tabla 30. *KPIs plan de comunicación de FIT4YOU.* Fuente: elaboración propia (2024)

14. CONCLUSIONES

Este trabajo, sin lugar a duda, ha sido el proyecto universitario que más me ha enriquecido a nivel personal. Académicamente, he aprendido muchísimos conceptos y técnicas, que anteriormente no conocía o no había puesto en práctica a lo largo de mi carrera universitaria, pero que son imprescindibles para desarrollar un proyecto de esta magnitud.

En primer lugar, este TFG ha supuesto un reto y una superación personal, que me ha permitido crear una marca, una empresa y un producto que, entre otras cosas, supone el cumplimiento de un objetivo personal y un sueño. En cuanto a enseñanzas, este proyecto me ha enseñado la importancia de ser constante, disciplinado, y que no todo vale. En el mundo tan peculiar de las *startups*, no funciona cualquier proyecto. Como consecuencia, debes pensar muy bien qué idea innovadora quieras presentar al mercado. Pero es más importante validar esta idea con tu target, pues de lo contrario, el proyecto no tiene garantías de futuro. En esta misma línea, crear una *startup* o una empresa, requiere trabajo continuo, es decir, no te puedes quedar en la fase de creación y ya está. Debes de tener una visión amplia, y estar en constante actualización. Por un tema de diferenciación respecto a la competencia, pero sobre todo para mantenerte en un mercado tan inestable.

Por otra parte, es fundamental que el representante de la empresa, es decir, el líder, apueste en su equipo e invierta en formación y en nuevas técnicas de marketing y de comunicación. La visión de un líder no se debe centrar en obtener beneficios propios. Debe tener ambiciones corporativas y una misión por resolver los problemas reales de la sociedad, solo así hará cosas relevantes. Por tanto, debe ser un ejemplo a seguir y un referente. En este sentido, todas las decisiones que se tomen y todas las acciones que se realicen, deben estar validadas por todo el equipo, pues todos forman parte del engranaje que hace funcionar la empresa. Tampoco hay que olvidar al *target*, su aprobación y *feedback* es fundamental, pues son el público al que se dirige el producto de la *startup*.

En cuanto a la comunicación, y hablando desde el punto de vista de una estudiante que la conoce en profundidad y desde cerca, se puede afirmar que es una herramienta fundamental para cualquier empresa. Hoy en día, la comunicación está más presente que nunca. Citando a Paul Watzlawick (1967), uno de los principales autores de la Teoría de la Comunicación Humana y del Constructivismo Radical, “Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento, tampoco existe la «no comunicación»”. Es decir, cualquier acción o «no acción» de la empresa, va a comunicar algo a la sociedad. Por ello, es fundamental ponerla en práctica y saberla a adaptar al presupuesto de la empresa.

Otros aspectos a considerar, a la hora de emprender, es tener muy claro quienes van a formar parte de tu equipo. Debes de confiar en ellos, y ellos deben de confiar en ti, pero sobre todo en el proyecto. A nivel económico, es fundamental contar con un presupuesto alto, que te permita llevar a cabo todas las acciones de manera efectiva, y sin escatimar en hacer todo lo que es necesario. La creación y puesta en práctica de un proyecto como el que se ha presentado en este TFG, requiere mucha paciencia y tiempo para poder pensar bien las cosas y hacerlas de la mejor manera posible. A veces, por hacer las cosas rápidamente y entrar antes al mercado, los resultados no son los mejores. Sin embargo, si haces las cosas en su debido tiempo, entrar antes o después en el mercado no te va a influir, siempre y cuando hayas estudiado y validado tu proyecto en la sociedad y con tu *target*.

En definitiva, este trabajo me ha dado una lección de vida, al demostrarme que, solo cuando lo intentas, lo consigues. Desde siempre, me he considerado una persona a la que le costaba encontrar motivación y ser original. No obstante, me he dado cuenta de que las cosas que haces son por y para ti. La única persona que se beneficia de tu trabajo eres tú misma, de aquí que la filosofía de la *startup* sea “hazlo por y para ti”, y el naming “FIT4YOU”. Con todo esto, ¿qué quiero decir? Básicamente que no hay nada imposible si lo intentas, sobre todo cuando le pones ganas, esfuerzo y dedicación.

15. LÍNEAS FUTURAS

El trabajo que se ha presentado, es solo el inicio del que podría ser un proyecto de futuro. No obstante, y por falta de tiempo y por motivos económicos, hay acciones que no se han realizado, pero se van a proponer para líneas futuras.

En primer lugar, será fundamental testar y validar la app, para comprobar su usabilidad, la interacción de los usuarios, y la utilidad y éxito de las funcionalidades. De modo que la experiencia del usuario sea satisfactoria. En paralelo, también se pretende acudir al South Summith, un evento que se celebra en La Nave de Madrid, los días 5, 6 y 7 de junio de 2024. Las fechas de 2025, que es cuando se pretende ir con la *startup*, aún no se sabe, pero es un evento que acostumbra a celebrarse a principios de junio. South Summit es el mejor escaparate global para las empresas, startups, inversores e instituciones líderes del mundo que quieren acelerar la innovación, construir relaciones duraderas, identificar oportunidades y generar negocios. De hecho, el evento está reconocido como una de las plataformas de emprendimiento e innovación líderes a nivel mundial, capaz de atraer talento y generar oportunidades de negocio dentro del ecosistema emprendedor (South Summit, s.f.).

En tercer lugar, se buscará establecer colaboraciones estratégicas con marcas del sector, como por ejemplo, marcas de suplementación alimenticia, material deportivo y ropa deportiva. Concretamente, se dará prioridad a las marcas que sean eco-friendly, mostrando así el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y el medioambiente. Otro aspecto crucial será el ajuste gradual de los precios de las suscripciones. A medida que la startup vaya creciendo, gane reconocimiento de marca y se posicione en el mercado, se implementará un aumento de precios progresivo. Este aumento se justificará a los usuarios de manera transparente. A su vez, se otorgan otros beneficios que compensa la subida de precios. Beneficios que se valorarán en un futuro. De esta manera, el cambio no será percibido de manera negativa, y no se volverá en contra de la empresa.

En esta misma línea, en un futuro se valorará la modificación y/o ajuste de las suscripciones. Para el lanzamiento de la aplicación, se van a ofrecer cuatro planes: FULL Plan, FIT Plan, NUTRITION Plan y FREEMIUM Plan. No obstante, estas suscripciones están sujetas a modificaciones, es decir, se valorará en qué medida son efectivas y controladas por los usuarios. O, por el contrario, si hay que quitar alguna, modificarlas o crear suscripciones nuevas. Por ejemplo, un “OWN Plan”, donde el 70% de las funciones que se van a ofrecer son fijas, mientras que el 30% restante las escoge el usuario según conveniencia.

También se valorará expandir el uso de la aplicación, a medida que el negocio crece. Hablamos de la escalabilidad de la plataforma, es decir, la capacidad que tiene la plataforma para adaptarse y crecer con el crecimiento de la *startup*. En líneas futuras también se realizará un plan de marketing y de comunicación para esta ciudad, realizando acciones que impacten de manera más directa en este nuevo *target*. Muy similar, se va a valorar muy positivamente, realizar un evento propio de la marca. Con talleres y cursos de nutrición y de deporte, a cargo de los *coaches*, donde los asistentes podrán crear un vínculo entre ellos, con los influencers de la marca, y con los profesionales de la app. Esto contribuirá a posicionar, aún más, la *startup*, y construir una comunidad de clientes más fiel, satisfecha y con sentimiento de pertenencia y orgullo.

Finalmente, y en cuanto a los influencers, en un futuro se ampliará su participación, incorporando a creadores de contenido más conocidos y que comparten los mismos valores que FIT4YOU. Además, se valorará la opción de que realicen alguna de las clases dirigidas junto a los *coaches*. Es decir, que aparezcan junto a ellos realizando las rutinas que hay en la aplicación. A través de esta acción, se aumenta la credibilidad de estos influencers, como personas de influencia de la *startup*.

16. REFERENCIAS

16.1. Bibliografía

ABC. (2021, 28 de junio). *Cómo conseguir y optimizar hábitos saludables con AM Fitness & Coaching*. Recuperado de

<https://actualidad-abc.com/como-conseguir-y-optimizar-habitos-saludables-con-am-fitness-coaching/>

AESAN - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (s.f.). *Sobre AESAN*.

Recuperado de

https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/agencia/seccion/sobre_aesan.htm

Agencia Española de Protección de Datos. (2023, 8 de noviembre). *Transparencia*.

Recuperado de

[https://www.aepd.es/la-agencia/transparencia#:~:text=La%20Agencia%20Espa%C3%B1ola%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos%20\(AEPD\)%20es%20la,car%C3%A1cter%20personal%20de%20los%20ciudadanos](https://www.aepd.es/la-agencia/transparencia#:~:text=La%20Agencia%20Espa%C3%B1ola%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos%20(AEPD)%20es%20la,car%C3%A1cter%20personal%20de%20los%20ciudadanos)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2006, 31 de diciembre). *Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios*. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22950>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2011, 7 de julio). *Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición*. Recuperado de

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-11604>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2018, 6 de diciembre). *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. Recuperado de
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673&p=20230509&tn=1>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2020, 25 de febrero). *Real Decreto 403/2020, de 25 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital*. Recuperado de
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-2739>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022, 21 de diciembre). *Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes*. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-21739

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022, 30 diciembre). *Ley 39/2022, de 30 diciembre, del Deporte*. Recuperado de
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-24430

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2023, 2 de abril). *Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa*. Recuperado de
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-6586>

Alezandra. (2023, 26 de mayo). *El estado de la industria del fitness en 2023: Tendencias y estadísticas clave*. PerfectGym. Recuperado de
<https://www.perfectgym.com/es/blog/business/estadisticas-industria-fitness-tendencias>

Alonso, R. (2023, 10 de octubre). *La revolución de la IA se abre paso en España. El correo*. Recuperado de <https://www.elcorreo.com/economia/inteligencias/revolucion-ia-abre-paso-espana-20231010002514-ntrc.html>

Bismart. (s.f.). ¿Cuál es la diferencia entre el machine learning y el deep learning? Recuperado de <https://blog.bismart.com/diferencia-machine-learning-deep-learning>

Brines, J. (2022, 19 de septiembre). *Pau Gasol invierte en Indya , startup de nutrición deportiva*. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/valencia/2022/09/19/63285f71e5fdea0f708b467c.html>

Burgess, J. (2021, 4 de noviembre). What is human-in-the-loop AI? Humanloop. Recuperado de <https://humanloop.com/blog/human-in-the-loop-ai>

Business Insider. (2023, 2 de octubre). “*Inspirando el futuro*”: ¿Cómo puedes minimizar el impacto ambiental del deporte? Empieza por la indumentaria. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/inspirando-futuro-como-puedes-minimizar-impacto-ambiental-deporte-empieza-indumentaria-1311704>

Camacho, J.M. (2022, marzo). *Caso VivaGym y Fitness Hut: Transformación comercial y cultural a través de la tecnología*. Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/caso-vivagym-y-fitness-hut-transformacion-comercial-y-cultural-a-traves-de-la-tecnologia>

Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador (2021). *Geografía de España*. Recuperado de <https://www.camaraofespanola.org/geografia-de-espana/>

Carmen. (2022, 26 de octubre). *Factores clave para el éxito de las startups*. Customia.

Recuperado de

<https://www.customia.com/blogs/post/8-factores-clave-para-el-%C3%A9xito-de-las-startups>

Carmona, L. (2023, 13 de diciembre). *¿Qué es un ecommerce?, Tipos, cómo crearlo y ejemplos*. Recuperado de

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos#:~:text=El%20ecommerce%20es%20la%20pr%C3%A1ctica,se%20de%20a%20este%20negocio.>

CDM Sport. (2021, 26 de abril). *GoFit se aleja de la “propuesta de actividad física convencional”*. Recuperado de

<https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/gofit-se-aleja-la-propuesta-actividad-fisica-convencional/>

CDM Sport. (2023, 13 de noviembre). *Anytime Fitness prepara una nueva versión de su app*. Recuperado de

<https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/anytime-fitness-prepara-una-nueva-version-app/>

Cognodata. (2019, 14 de febrero). *Machine learning: ejemplos del día a día*. Recuperado de <https://www.cognodata.com/blog/machine-learning-ejemplos-diarios/>

Comisión Europea. (2024, 25 de enero). *Las claves de la nueva ley de Inteligencia Artificial*. Recuperado de

https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/las-claves-de-la-nueva-ley-de-inteligencia-artificial-2024-01-25_es

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (s.f.). *Qué es la CNMC*.

Recuperado de <https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/que-es-la-cnmc#objetivo>

CSD - Consejo Superior de Deportes. (s.f.). *Competencias*. Recuperado de

<https://www.csd.gob.es/es/csd/organizacion/estructura-y-equipo-directivo/competencias>

CSD - Consejo Superior de Deportes. (s.f.). *Ley del Deporte*. Recuperado de

<https://www.csd.gob.es/es/csd/organizacion/legislacion-basica/ley-del-deporte>

4YFN. (s.f.). *Thanks for making 4FYN24 a huge success!*. Recuperado de

<https://www.4yfn.com/>

Cuofano, G. (2023, 31 de octubre). *IA Human-In-The-Loop En Pocas Palabras*.

FourWeekMBA. Recuperado de

<https://fourweekmba.com/es/humano-en-el-bucle-ai/>

Da Silva, D. (2021, 31 de marzo). *Diferencias entre Machine Learning y Deep Learning*.

Zendesk. Recuperado de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/machine-learning-deep-learning-diferencias/>

Datos macro. (s.f.). *Deuda de las Comunidades Autónomas*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/deuda/espaa-comunidades-autonomas>

Datos macro. (s.f.). *Deuda pública en España*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/deuda/espaa>

Datos macro. (s.f.). *EPA - Encuesta de Población Activa de las Comunidades Autónomas*.

Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas>

Datos macro. (s.f.). *EPA de España*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana>

Datos macro. (s.f.). *IPC de España*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Datos macro. (s.f.). *IPC de las Comunidades Autónomas*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana-comunidades-autonomas>

Datos macro. (s.f.). *PIB de las Comunidades Autónomas*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas>

Datos macro. (2024). España: *Economía y Demografía*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/paises/espana#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20la%20econom%C3%ADa%20n%C3%BAmero,respecto%20al%20P%C3%88EB%20del%20mundo.>

Datos macro. (2024). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Datos Mundial (s. f.). *España: datos de países y estadísticas*. Recuperado de

<https://www.datosmundial.com/europa/espana/index.php>

Deloitte. (s.f.). *Forces of change: Industry 4.0*, 1-20.

Design Thinking España. (s.f.). *Lienzo de propuesta de valor*. Recuperado de
<https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/lienzo-de-propuesta-de-valor>

El Confidencial Digital. (2021, 27 de julio). *Adrián Molinero, entrenador personal y Coach Fitness en AM Fitness & Coaching*. Recuperado de
<https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/an/adrian-molinero-entrenador-personal-coach-fitness-am-fitness-coaching/20210727185227264860.html>

Emprendedores. (2021, 30 de diciembre). *Por qué la startup valenciana iNuba es una de las más prometedoras del mundo en el sector healthtech*. Recuperado de
<https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/inuba-healthtech/#:~:text=Tarifas%20y%20Calendarios-,Por%20qu%C3%A9%20la%20startup%20valenciana%20iNuba%20es%20una%20de%20las,mundo%20en%20el%20sector%20healthtech&text=iNubaBox%20es%20una%20cabina%20de,una%20reconstrucci%C3%B3n%20precisa%20del%20cuerpo.>

Escriptín, D., Marimon, À., Rius, A., Vilaseca, X., Vives, À. (2020, 5 de septiembre).
Startup: Concepto y ciclo de vida, 13-21.

Faster Capital. (2023, 22 de diciembre). *Qué son las empresas unicornio y cómo obtuvieron ese nombre*. Recuperado de
<https://fastercapital.com/es/contenido/Que-son-las-empresas-unicornio-y-como-obtuvieron-ese-nombre.html#-Qu-son-las-empresas-unicornio>

Fernández, J.C., Llamas, F.J. (2018, junio). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*, 79-95.

Freeletics. (2019, 16 de diciembre). *Entrena como Marc ter Stegen*. Recuperado de <https://www.freeletics.com/es/press/news/train-like-marc-ter-stegen/#:~:text=Freeletics%20pas%C3%B3%20de%20ser%20una,entrenamiento%20f%C3%ADsico%20con%20inteligencia%20artificial>.

Freeletics. (2022, 14 de marzo). *Freeletics anuncia una nueva colaboración con PlayStation para promover un estilo de vida activo*. Recuperado de <https://www.freeletics.com/es/press/news/freeletics-announces-new-partnership-with-playstation-to-empower-an-active-lifestyle-for-gaming-community/>

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: Boston, MA.

Fundación Innovación Bankinter. (2022, 22 de abril). *INDYA revoluciona la alimentación de deportistas con una app de nutrición deportiva*. Recuperado de <https://www.fundacionbankinter.org/noticias/indya-revoluciona-la-alimentacion-de-deportistas-con-una-app-de-nutricion-predictiva-ultrapersonalizada/>

Fundación Innovación Bankinter. (2023, 1 de agosto). *Innovación en salud digital en España: el impacto de las startups*. Recuperado de <https://www.fundacionbankinter.org/noticias/startups-de-salud-digital/>

Garay, L.M. (2022). *Inteligencia artificial: el futuro de las empresas y las personas. Cómo y por qué incorporar inteligencia artificial al emprendimiento empresarial*, 1-6.

García, G. (2019, 5 de abril). *La app que ha transformado el cuerpo a 34 millones de personas*. El Mundo. recuperado de <https://www.elmundo.es/vida-sana/cuerpo/2019/04/05/5ca63971fddffec418b46a0.html>

Garrido. B. (s.f.). *El auge del negocio digital y la muerte de todo lo demás*. Jekyll.

Recuperado de <https://jekyll.com/es/blog/el-auge-del-negocio-digital>

Gobierno de España. (2023, 5 de junio). *Conoce la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA)*. Recuperado de

<https://planderecuperacion.gob.es/noticias/conoce-Estrategia-Nacional-Inteligencia-Artificial-ENIA-IA-prtr>

Hancock, B., Rahilly, L., Valentine, M., Weddle, B. (2023, 11 de diciembre). *La IA centrada en el ser humano: El poder de poner a las personas primero*. McKinsey &

Company. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-ia-centrada-en-el-ser-hu-mano-el-poder-de-poner-a-las-personas-primero/es>

Hostinger. (2023, 21 de noviembre). *¿Qué es un programa de referidos y cómo crear uno?*

Recuperado de <https://www.hostinger.es/tutoriales/programa-de-referidos>

Howarth, J. (2023, 3 de noviembre). *Startup Failure Rate Statistics*. Exploding Topics.

Recuperado de <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats>

Iberdrola. (s.f.). *Qué es el 'machine learning'. Descubre los principales beneficios del 'Machine Learning'*. Recuperado de

<https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico>

IBM. (s.f.). *¿Qué es machine learning?* Recuperado de

<https://www.ibm.com/es-es/topics/machine-learning>

ICEX- Invest in Spain. (s.f.). *Fondo Europeo de Desarrollo Regional - FEDER*.

Recuperado de <https://www.icex.es/es/icex-fondos-europeos/feder>

ICEX - Invest in Spain. (s.f.). *España es el tercer país de la UE en conectividad y séptimo en materia de servicios públicos digitales, con niveles muy superiores a la media europea (Índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2021)*. Recuperado de <https://www.investinspain.org/es/sectores/tic>

ICEX - Invest in Spain. (s.f.). *España, una economía competitiva y abierta. La cuarta economía de la Unión Europea*. Recuperado de <https://www.investinspain.org/es/por-que-espana/economia>

ICEX - Invest in Spain. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.investinspain.org/es/sobre-nosotros.html>

ICEX - Invest in Spain. (s.f.). *¡Te esperamos en 4FYN Barcelona 2024!* Recuperado de <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda-de-actividades/visor-actividades.a214i0000050tmvqam.act000202309>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Encuesta de hábitos deportivos en España*. Recuperado de <https://www.ine.es/dyngs/IOE/es/operacion.htm?numinv=45061>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Población por provincias, edad (grupos quinquenales), Españoles, Extranjeros, Sexo y Año*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=03002.px&L=0>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Ejercicio físico regular y sedentarismo en el tiempo libre*. Recuperado de <https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalleFichaIndicador&c=INESeccionC¶m3=1259947308577&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259944495973&L=0#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20M%C3%83dulo%20de%20Salud,porcentaje%20de%2026%2C5%25.>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023, 7 de noviembre). *Migraciones exteriores*.

Recuperado de

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024, 30 de enero). *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA)*. Recuperado de

<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/adIPC0124.htm#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20estimada%20del,fue%20del%203%2C1%25>

Infosalus. (2022, 10 noviembre). *Más del 40% de los españoles afirma no llevar una alimentación saludable, según un estudio*. Recuperado de

<https://www.infosalus.com/nutricion/noticia-mas-40-espanoles-afirma-no-llevar-alimentacion-saludable-estudio-20221110111937.html>

It.Reseller. (2023, 19 de diciembre). *Perspectivas de la industria de TI de cara a 2024*.

Recuperado de

<https://www.itreseller.es/al-dia/2023/12/perspectivas-de-la-industria-de-ti-de-cara-a-2024>

Jot Down Magazin. (2022). *Evolución del uso de la tecnología en España en los últimos años*. Recuperado de

<https://www.jotdown.es/2022/03/evolucion-del-uso-de-la-tecnologia-en-espana-en-los-ultimos-anos/>

La Moncloa. (s.f.). *Aprobado el Proyecto de Ley de Seguridad Alimentaria y Nutrición.*

Recuperado de

<https://www.lamoncloa.gob.es/consejode ministros/paginas/enlaces/030910-enlacealimentaria.aspx>

La Moncloa. (s.f.). *Organización de España.* Recuperado de

<https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>

La Moncloa. (2020, noviembre). *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial.* Recuperado

de

<https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/ENIA2B.pdf>

La Moncloa. (2022, 1 diciembre). *El Congreso aprueba de forma definitiva la Ley de*

Startups, la primera de Europa para el apoyo específico al ecosistema emprendedor. Recuperado de

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2022/011222-congreso-aprobacion-ley-startups.aspx#:~:text=El%20Pleno%20del%20Congreso%20de,ecosistema%20emprendedor%20innovador%20en%20Europa>

La Moncloa. (2024, 3 de enero). *Diciembre cierra el año 2023 con una bajada mensual del paro de 27.375 y una caída anual de 130.197 personas.* Recuperado de

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2024/030124-bajada-mensual-paro-caida-anual.aspx>

Mailchimp. (2023, 13 de febrero). *Segmentación de mercado: las variables que debes conocer.* Recuperado de

<https://mailchimp.com/es/resources/what-are-segmentation-variables/>

Martínez, A. (2023, 23 de mayo). *Inuba salta a mercados internacionales y dispara sus previsiones para 2023*. PlantaDoce. Recuperado de <https://www.plantadoce.com/empresa/inuba-ultima-su-llegada-a-150-paises-y-dispara-sus-previsiones-para-2023>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa y Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (s.f.). *Inteligencia Artificial*. Recuperado de <https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/areas-prioritarias/Paginas/inteligencia-artificial.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2023, 25 de septiembre). *El PIB en España se sitúa 2% por encima del nivel prepandemia*. Recuperado de <https://portal.mineco.gob.es/es-es/comunicacion/Paginas/Informe-situaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-espa%C3%B1ola.aspx>

Ministerio para la Transformación Ecológica y el Reto Demográfico. (s.f.). *Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición*. Recuperado de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/medio-ambiente-y-salud/agencia-espanola-de-seguridad-alimentaria.html>

Mota, E. (2022, 27 de agosto). *IPL, LISP y PROLOG lenguajes con los que se desarrollaba Inteligencia Artificial antes que Python*. Azul web. Recuperado de <https://www.azulweb.net/ipl-lisp-y-prolog-lenguajes-con-los-que-se-desarrollaba-inteligencia-artificial-antes-que-python/>

Mulet, J.M. (2022, 20 de septiembre). *¿Qué comida es más respetuosa con el medio ambiente? A en verde*. La revista del agricultor. Recuperado de <https://www.aenverde.es/que-comida-es-mas-respetuosa-con-el-medio-ambiente/>

Ocaña, J. (2024, 14 de febrero). *VivaGym, una cadena de gimnasios a nivel nacional dentro del sector low cost*. Merca2. Recuperado de <https://www.merca2.es/2024/02/14/vivagym-una-cadena-de-gimnasios-a-nivel-nacional-dentro-del-sector-low-cost-1578228/>

Oficina Española de Patentes y Marcas. (s.f.). *Beneficios de proteger los Signos Distintivos, Invenciones y Diseños*. Recuperado de <https://www.oepm.es/es/conoce-la-propiedad-industrial/beneficios-de-proteger-los-signos-distintivos-invenciones-y-disenios/#:~:text=El%20registro%20de%20una%20marca similar%20que%20pueda%20crear%20confusi%C3%B3n.>

Ortega, C. (s.f.). *Herramientas de inteligencia artificial: 5 ejemplos y sus características*. QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/herramientas-de-inteligencia-artificial/>

Ortega, C. (s.f.). *Ventajas de la inteligencia artificial en E-commerce*. QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/inteligencia-artificial-en-e-commerce/>

Osuna, S.M. (2008, marzo 26). *Teoría de la inteligencia artificial para la calidad*. Gestiopolis. Recuperado de <https://gestiopolis.com/teoria-inteligencia-artificial-calidad/>

Planas. (2024, 2 de febrero). *La Unión Europea aprueba la primera ley sobre inteligencia artificial del mundo*. El Periódico. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20240202/francia-ue-inteligencia-artificial-aprobacion-ley-regulacion-ia-97655168>

Population Pyramid. (s.f.). *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*.

Recuperado de <https://www.populationpyramid.net/es/mundo/2022/>

Ready, K. (2012, 28 de agosto). *A Startup conversation with Steve Blank*. Forbes.

recuperado de

<https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/?sh=3485c2fbf0db>

Red.es. (s.f.). *Qué hacemos. En Red.es trabajamos para impulsar el avance digital en*

España. Recuperado de

<https://www.red.es/es/sobre-nosotros/que-hacemos#:~:text=Red.es%20se%20cons tituye%20como,y%20la%20internacionalizaci%C3%B3n%20de%20empresas>

Rentero. A. (2023, 27 de octubre). *Perspectivas de crecimiento para el sector tecnológico español en 2024*. Silicon Technology Powering Business. Recuperado de

<https://www.silicon.es/perspectivas-de-crecimiento-para-el-sector-tecnologico-espanol-en-2024-2489824>

Repsol. (s.f.). *El futuro de la tecnología en la sociedad. Qué es el Machine Learning y qué usos tiene en la actualidad*. Recuperado de

<https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/machine-learning/in dex.cshtml>

Ries. E. (2012). *El método Lean Startup*. Deusto.

Robehmed, N. (2013, 16 de diciembre). *What is a Startup?* Forbes. Recuperado de

<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#:~:text=%E2%80%9CA%20startup%20is%20a%20company.co%2DCEO%20of%20Warby%20Parker.>

Romera. (2023, 21 de diciembre). *El gigante de los gimnasios Anytime Fitness saca músculo en España y acelera sus aperturas*. El economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12594907/12/23/el-gigante-de-los-gimnasios-antytimes-fitness-saca-musculo-en-espana-y-acelera-sus-aperturas.html>

Rouhiainen, L. (2018, 20 de noviembre). *Inteligencia artificial. 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Alienta, 15-32.

Santander. (s.f.). *4YFN 2024: todo sobre su décima edición*. Recuperado de <https://www.impulsa-empresa.es/4yfn-2024/#:~:text=El%204YFN%20es%2C%20de%20hecho,e%20impulsar%20nuevas%20iniciativas%20empresariales>.

Santander Open Academy. (2022, 13 de enero). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Recuperado de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Santos, D. (2024, 6 de marzo). *Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (con plantilla)*. Hubspot. Recuperado de [https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor#:~:text=Un%20lienzo%20de%20propuesta%20de%20valor%20\(value%20proposition%20canvas\)%20es,negocio%20proporciona%20beneficios%20al%20mercado](https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor#:~:text=Un%20lienzo%20de%20propuesta%20de%20valor%20(value%20proposition%20canvas)%20es,negocio%20proporciona%20beneficios%20al%20mercado)

Silva, L. (2022, 8 de marzo). *TAM, SAM, SOM: ¿qué son y cómo se calculan?* Hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som>

South Summit. (s.f.). *ABOUT US*. Recuperado de <https://www.southsummit.io/about-us/>

Sposob, G. (2024, 9 enero). *España: cultura, economía, población y características*. Enciclopedia Humanidades. Recuperado de <https://humanidades.com/espana/>

Syloper. (s.f.). *La era de la Nutrición Digital*. Recuperado de

<https://www.syloper.com/blog/tendencias/la-era-de-la-nutricion-digital/>

Torres. D. (2022, 9 de junio). *¿Qué es una startup? Definición, características, tipos y ejemplos*. Hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-startup>

Täuscher, K. (2016). *Business Models in the Digital Economy : An Empirical Classification of Digital Marketplaces*, 1-48.

Unir. (2022, 29 de marzo). *¿Qué es un sistema experto? Usos y aplicaciones en Inteligencia Artificial*. Recuperado de
<https://www.unir.net/ingenieria/revista/sistema-experto/>

Valgo. (2022, 16 diciembre). *Publicada la encuesta de Hábitos deportivos en España 2022*. Recuperado de
<https://www.valgo.es/blog/publicada-la-encuesta-de-habitos-deportivos-en-espana-2022?elem=293845>

Vidal, P. (s.f.). *Nutrición Digital: Tecnología para un Negocio Saludable*. Gundo.
Recuperado de
<https://gundo.app/blog/nutricion-digital-tecnologia-para-un-negocio-saludable>

YourShortlist. (2023, 2 de agosto). *¿Cómo afecta la IA a la transformación digital?*. Recuperado de
<https://yourshortlist.com/es/como-afecta-la-ia-a-la-transformacion-digital/>

16.2. Figuras

Alba [@albisites]. (s.f.). Publicaciones [Perfil de Instagram] [Figura 82]. Instagram.

Recuperado el 14 de mayo de 2024 de <https://www.instagram.com/albisites/?hl=es>

App Store. (s.f.). *AM Fitness & Coaching* [Figura 28, 29 y 30]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/am-fitness-coaching/id1563382441>

App Store. (s.f.). *AM Personal Trainer* [Figura 25, 26 y 27]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/am-personal-trainer/id1206814004>

App Store. (s.f.). *Anytime Fitness* [Figura 31, 32 y 33]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/anytime-fitness/id914150199>

App Store. (s.f.). *Freeletics HIIT Fitness Coach* [Figura 4, 5 y 6]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/freeletics-hiit-fitness-coach/id654810212>

App Store. (s.f.). *Freeletics Nutrition* [Figura 7, 8 y 9]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/us/app/freeletics-nutrition/id1082670451>

App Store. (s.f.). *INDYA I Nutrición Deportiva* [Figura 16, 17 y 18]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/indya-i-nutrici%C3%B3n-deportiva/id1234076452>

App Store. (s.f.). *iNuba - Fitness y Nutrición* [Figura 10, 11 y 12]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/inuba-fitness-y-nutrici%C3%B3n/id1589752676>

App Store. (s.f.). *FITMAD* [Figura 13, 14 y 15]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/fitmad/id6443400727>

App Store. (s.f.). *Fuertafit + Tu Gimnasio Online* [Figura 19, 20 y 21]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/dm/app/fuertafit-tu-gimnasio-online/id1617791124>

App Store. (s.f.). *My Go fit* [Figura 34, 35 y 36]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/my-go-fit/id786133717>

App Store. (s.f.). *SNAV* [Figura 22, 23 y 24]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/snav/id1533689487>

App Store. (s.f.). *VivaHut* [Figura 37, 38 y 39]. Recuperado de

<https://apps.apple.com/es/app/vivahut/id6448747670>

iStock. (s.f.). [Figura 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 68, 76, 77, 78, 79, 80, 90, 92, 93, 94].

Judith Muñoz [@judithmr_]. (s.f.). Publicaciones [Perfil de Instagram] [Figura 82].

Instagram. Recuperado el 14 de mayo de 2024 de

https://www.instagram.com/judithmr_/?hl=es

Marcos Rouder [@marcosrouder]. (s.f.). Publicaciones [Perfil de Instagram] [Figura 82].

Instagram. Recuperado el 14 de mayo de 2024 de

<https://www.instagram.com/marcosrouder/>

Marta Baceiredo [@martabaceiredo]. (s.f.). Publicaciones [Perfil de Instagram] [Figura 82].

Instagram. Recuperado el 14 de mayo de 2024 de

<https://www.instagram.com/martabaceiredo/?hl=es>

16.3. Gráficos

AEGON. (2022). *V Estudio Salud y Vida* [Gráfico 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17]. Recuperado de <https://fr.zone-secure.net/149562/1614830/#page=1>

División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2022, diciembre). *Encuesta de hábitos deportivos 2022* [Gráfico 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2022-12/Encuesta%20de%20H%C3%A1bitos%20Deportivos%20en%20Espa%C3%B1a%202022%20Resultados%20detallados.pdf>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023, 11 de noviembre). *Estadística continua de población* [Gráfico 3]. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024, 30 de enero). *Contabilidad Nacional Trimestral de España* [Gráfico 1]. Recuperado de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR4T23.htm#:~:text=El%20valor%20del%20PIB%20a,6%25%20superior%20al%20de%202022>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024, 29 de febrero). *Indicador adelantado del Índice de Precios al Consumo. Febrero 2024* [Gráfico 2]. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

16.4. Tablas

AM Fitness & Coaching. (s.f.). *Entrenamiento personal Madrid y entrenador personal online* [Tabla 5, 9, 14 y 20]. Recuperado de <https://www.amfitnessycoaching.com/>

Anytime Fitness. (s.f.). *Comprometidos con tu calidad de vida tanto como tú* [Tabla 6, 10, 16 y 21]. Recuperado de <https://www.anytimefitness.es/>

FITMAD. (s.f.). *Te ayudamos a conseguir tu cambio físico* [Tabla 3, 7, 11 y 18]. Recuperado de <https://fitmad.fit/>

Freeletics. (s.f.). *Optimiza tu forma física. Mantente constante. Obtén resultados* [Tabla 3, 7, 11 y 18]. Recuperado de <https://www.freeletics.com/es/>

Fuertafit. (s.f.). *Mucho más que una app de ejercicio y alimentación* [Tabla 5, 9, 14 y 20]. Recuperado de

https://fuertafit.com/que-es-fuertafit/?_gl=1*69ls4i*_up*MQ..*_ga*MTgzNTA1NzMyNy4xNzEyMzExOTE3*_ga_98N9VE6ZPV*MTcxMjMxMTkxNS4xLjEuMTcxMjMxMjAxMy4wLjAuMjA0MDgyNTE2OQ..

GO fit. (s.f.). *Tu energía transforma a los demás* [Tabla 6, 10, 16 y 21]. Recuperado de <https://go-fit.es/>

INDYA. (s.f.). *Nutricionistas Deportivos Online* [Tabla 4, 8, 12, 19]. Recuperado de <https://getindya.com/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023, 11 de noviembre). *Estadística continua de población* [Tabla 2]. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024, 26 de enero). *Encuesta de población activa (EPA) [Tabla 1]. Cuarto trimestre de 2023*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

iNuba. (s.f.). *La revolución en salud digital ha llegado* [Tabla 3, 7, 11 y 18]. Recuperado de <https://inuba.com/>

SNAV. (s.f.). *Ningún obstáculo es demasiado grande cuando confías en ti* [Tabla 5, 9, 14 y 20]. Recuperado de <https://snav.es/>

VivaGym. (s.f.). *¿Por qué VivaGym?* [Tabla 6, 10, 16 y 21]. Recuperado de <https://www.vivagym.es/>

16.5. Imágenes

DomainTools. (s.f.). *Registro Whois para Fit4You.com* [Imagen 1]. Recuperado de <https://whois.domaintools.com/fit4you.com>

El Español. (2023, 8 de junio). *South Summit, el evento “al que nunca sustituirá la IA”, arranca su primera edición tras la Ley de Startups*. Recuperado de https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/disruptores/20230608/south-summit-sustituiria-ia-arranca-ley-startups/769673199_0.html

4YFN. (s.f.). *Thanks for making 4FYN24 a huge success!* [Imagen 2]. Recuperado de <https://www.4yfn.com/>

17. ANEXOS

17.1. Entrevista realizada a usuarios potenciales

Se han realizado un total de tres entrevistas, a **tres usuarios potenciales**, que les pueda interesar el producto que se va a desarrollar en este trabajo. La finalidad de esta entrevista es obtener *insights* e información relevante para poder acabar de ajustar y definir en qué consistirá el producto y/o servicio de la *startup*. Por este motivo, se ha optado por la **entrevista**, una **técnica de investigación cualitativa** que permite adentrarse en la opinión de los entrevistados, mediante un seguido de preguntas abiertas, obteniendo así información detallada y relevante sobre un tema específico.

La elección de estas tres personas se ha hecho basándose en el *target* establecido en el punto 8 de este trabajo. Por tanto, se ha tenido en cuenta las cuatro variables de segmentación expuestas: la demográfica, la geográfica, la psicográfica y la conductual. Por temas de privacidad, la identidad de estas personas permanecerá de manera anónima. No obstante, sí se puede decir que las diferencias en cuanto a edad, economía y situación académica y/o laboral actual, ha derivado en opiniones y argumentos distintos. Esta variedad de respuestas, a su vez, son de gran utilidad a la hora de definir con más detalle y precisión el producto y/o servicio de la *startup*, así como el plan de marketing.

De los tres, el perfil del primer entrevistado se corresponde con un estudiante universitario de 21 años. El segundo perfil hace referencia a una estudiante universitaria, de 23 años, que combina sus estudios con prácticas extracurriculares a tiempo parcial. El tercer y último perfil de las personas entrevistadas es el de una mujer de 35 años, plenamente insertada en el mundo laboral.

La **entrevista en profundidad** se ha estructurado alrededor de **6 bloques o secciones**, con preguntas orientadas según la temática de cada sección, pero siempre siguiendo el eje vertebrador del trabajo, que es la nutrición y el deporte. En algunas ocasiones, las

entrevistas han dado pie a otras preguntas, con la finalidad de obtener el mayor número de *insights* posibles para acabar de definir en qué consistirá la *startup* de deporte y nutrición. A continuación, se va a elaborar una conclusión conjunta, basándose en toda la información recogida en cada entrevista, y se va a exponer siguiendo las 6 secciones y/o bloques de la misma.

17.1.1. Sección 1: exploración personal

En la primera sección se ha hecho una exploración personal. Los entrevistados coinciden en qué **sus intereses y su objetivo principal a la hora de hacer deporte y mantener una buena nutrición**, radica en tener una buena salud a corto y largo plazo. En segundo lugar, otros objetivos que tienen son: ganar masa muscular, perder un poco de peso, y tener mejor condición física. Algunos de ellos han manifestado que se iniciaron en el mundo *fitness* para ganar resistencia, a raíz de ciertas fatigas ocasionadas por una alergia, para liberar la mente, sentirse bien consigo mismo, y/o para hacer frente a una lesión en la rodilla. A partir de aquí, este estilo de vida se ha canalizado en cada uno de ellos, y no contemplan una vida en la que no exista la actividad deportiva, acompañada por una buena alimentación, siempre integrada de manera natural en su día a día y sin obsesionarse mucho. Es decir, tienen una dieta equilibrada y variada, y evitan aquellos alimentos que no les aportan ningún valor nutricional.

Los **deportes que más realizan** son ejercicios de fuerza combinados con cardio, pero de vez en cuando, también les gusta realizar clases dirigidas por expertos. Desde *bodypump*, hasta clases de danza y pilates, puesto que la supervisión y seguimiento de profesionales les garantiza más eficacia en la ejecución de los ejercicios. También se les ha preguntado por los **lugares donde acostumbran a realizar estas actividades deportivas**. De los tres entrevistados, los dos estudiantes coinciden en que prefieren ir al gimnasio, principalmente por un tema de aprovisionamiento de maquinaria. Uno de ellos afirma que el hecho de ir al gimnasio también le permite liberar la mente, puesto que solo estudia y el

resto de tiempo lo pasa en casa. Con lo cual, ir al gimnasio es una manera de salir de su zona de confort y liberarse.

El otro estudiante, que aparte de sus estudios, realiza prácticas, también va al gimnasio, pero se muestra muy a favor de poder hacer algunas clases desde casa, siempre y cuando no requieran de material. Todo por un tema relacionado con la falta de tiempo y la disponibilidad para desplazarse hasta el centro deportivo. La tercera entrevistada, la trabajadora de 35 años, opina totalmente diferente a los dos estudiantes, prefiere realizar actividad deportiva desde su casa. Durante todo el tiempo que ha estado suscrita a distintos gimnasios, siempre se ha encontrado con varios problemas que no le compensaban. En primer lugar, el aforo del gimnasio le limitaba el acceso a las máquinas que ella quería usar, la mayoría de clases dirigidas no se adaptaban a su disponibilidad horaria, y el hecho de desplazarse hasta el gimnasio le suponía mucha pérdida de tiempo, debido a la gran distancia entre su casa y el centro deportivo. Con lo cual, ella ha optado por invertir en material deportivo y montarse su propio gimnasio en casa.

Aunque existen opiniones diferenciadas con relación al ir o no al gimnasio, todos comparten el gusto por hacer deporte al aire libre. Para acabar con esta primera sección, se les ha preguntado **si están familiarizados con alguna plataforma digital de entrenamiento y nutrición**. Los dos estudiantes coinciden en que su gimnasio ofrece una propia plataforma, a través de la cual pueden optar por planes más detallados y personalizados, además de otras funcionalidades como por ejemplo, reservar clases dirigidas. Por otra parte, la trabajadora es conocedora de distintas plataformas de esta índole, y es usuaria de una de ellas.

No obstante, opina que es una plataforma con funcionalidades genéricas, las mismas para todos los usuarios. Por lo tanto, no se acaban de adaptar tanto a su perfil. En esta misma línea, los dos estudiantes también encuentran que faltan algunas funcionalidades en las apps de los gimnasios. Pero lo cierto es que los tres entrevistados se han mostrado

muy a favor de las plataformas de nutrición y *fitness*, sobre todo si el grado de personalización es elevado.

17.1.2. Sección 2: experiencia de entrenamiento y nutrición

Con relación a la **experiencia de entrenamiento y nutrición**, aunque los tres afirman no llevar el deporte ni la nutrición a ningún nivel extremo, ni consideran que están obsesionados con ello, los tres concuerdan en qué el tiempo y la organización es uno de sus mayores impedimentos a la hora de cumplir con su objetivo semanal, de llevar una nutrición sana y realizar todos los entrenos programados. Esto deriva en menos motivación y más agobio mental, tal y como indican. Además de la falta de tiempo y organización, los imprevistos del día a día o de la vida les lleva a priorizar otras cosas, como por ejemplo el trabajo y/o los estudios.

También se les ha preguntado **por qué factores se guían para establecer sus rutinas de entrenamiento y nutrición**. Para la nutrición, se guían por la tarjeta nutricional y los ingredientes por los que está compuesto el producto, con tal de asegurarse de que el alimento es nutritivamente bueno. Para los estudiantes, también son atractivas las aplicaciones que permiten escanear el código de barras de los productos y, de esta manera, obtener el % de “bueno”, “mediocre” o “malo” de cada producto. Sin embargo, la trabajadora opina que estas aplicaciones no están científicamente probadas y, por tanto, los resultados que muestran no están sujetos a un análisis científico y adecuado de los productos.

Por otro lado, y en cuanto al deporte, los dos estudiantes se montan su propia rutina. Acostumbran a dividir los días de entrenamiento por grupo muscular y lo combinan con ejercicios de cardio. Además, la estudiante de 23 años y la trabajadora de 35 intercalan estos días de entrenamiento con clases dirigidas de *bodypump*, baile, cross training y pilates. La trabajadora de 35 años también combina ejercicios de fuerza con cardio, pero sigue unas

clases virtuales a cargo de profesionales, las cuales le ofrece la plataforma en la que está suscrita.

En cuanto al **nivel de prioridad que cada uno otorga a la nutrición y al deporte**, los tres coinciden en que es más importante mantener una buena alimentación, además de que es más llevadero. Es decir, para ellos, ir al gimnasio les requiere más tiempo, mientras que alimentarse bien es una de las funciones vitales del día a día de cada persona. Con lo cual, los tres priorizan mantener una alimentación sana, y lo combinan con actividad deportiva. Otra pregunta, es si prefieren entrenar solos o en compañía, y todos concuerdan en qué les gusta y les motiva, mucho más, realizar estas **clases deportivas en compañía**, ya sea con familia o con amigos.

También se ha preguntado por las **posibles consecuencias que ha podido tener la pandemia de la COVID-19**. Todos afirman que la pandemia de la COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión en su vida, en todo lo relacionado con la salud mental y física. A raíz de este suceso histórico, en el cual se puso muy de moda entrenar en casa, se dieron cuenta de que el deporte es muy necesario para liberar la mente y tener una buena salud, tanto física como mental. Además de esto, la pandemia ha hecho que su opinión acerca de las plataformas digitales de entrenamiento y nutrición cambie, hasta tal punto de contratarlas o planteárselo.

La última pregunta de esta sección se ha centrado en cuál es la **cantidad monetaria que los entrevistados invierten, mensualmente, por los servicios de nutrición y/o deporte**. Por ir al gimnasio, el estudiante de 21 años paga alrededor de 27€/mes, mientras que la estudiante de 23 años paga 42€/mes. En cambio, la trabajadora de 35 años paga 18€/mes por la plataforma digital.

17.1.3. Sección 3: expectativas y objetivos personales con relación a la *startup*

En cuanto a las **expectativas y objetivos personales**, con relación a la *startup* que se va a diseñar, el objetivo principal que tienen los entrevistados es obtener un plan personalizado y que se ajuste 100% a ellos, a sus objetivos, a sus necesidades, a su tiempo y a su situación actual. Los tres coinciden en que este plan es una muy buena opción para tener un control más efectivo y profesional de su día a día. Actualmente, y al no estar guiados por ningún profesional, creen que podrían mejorar tanto a nivel nutricional como a nivel de entrenamiento, si hay un grupo de expertos que les guíe.

También se les ha pedido que mencionen, a grandes rasgos, **qué les gustaría encontrar en esta plataforma de entrenamiento y nutrición**. En primer lugar, todos piden que sea lo más personalizada posible, sobre todo que se ajuste a sus imprevistos. En general, les gustaría encontrar una sección con tips, consejos y mitos, donde se desmientan falsas creencias del sector, es decir, una sección a modo de formación para el usuario. Entrenamientos adaptados para hacer en casa, en el gimnasio, al aire libre, y clases dirigidas, con opción de hacerlos con y sin material deportivo. Una sección centrada en nutrición, con consejos y recetas. Otro contenido que también consideran de gran utilidad y necesario, es el hecho de ofrecer alternativas para épocas del año en las cuales es más difícil mantener unos hábitos nutricionales y deportivos, como por ejemplo en las vacaciones de verano.

Después, se ha hablado de las **plataformas gratuitas y parcialmente gratuitas**, que también ofrecen servicios de nutrición y entrenamiento. Ante la mención de estas plataformas, los entrevistados han coincidido en qué prefieren pagar, a cambio de obtener un servicio más individualizado, además de que no confían tanto en estas plataformas exentas de pago. Las asocian a un servicio incompleto y poco efectivo.

Otra cuestión que se ha preguntado, es sobre la **contratación o no de un nutricionista presencial, en comparación con uno online**. Ante este escenario, los entrevistados

opinan que la manera presencial te ofrece la oportunidad de que el entrenador te corrija en cada ejercicio, y te explique con más detalle las pautas alimenticias. Sin embargo, consideran que los precios son muy elevados, la disponibilidad es más ajustada, porque hay muchos clientes para un solo nutricionista, y también es un impedimento por tema de tiempo, imprevistos y desplazamiento. En este sentido, prefieren un nutricionista o un plan digital, que siempre lo pueden llevar encima y en cualquier momento pueden acceder al plan y ejecutarlo, así como resolver dudas a través del canal de comunicación disponible.

17.1.4. Sección 4: contenido de la *startup*

En la cuarta sección se ha preguntado por los **contenidos de la startup**, pero con más detalle. **A nivel deportivo**, el contenido que les gustaría tener a los entrevistados, y por el cual estarían dispuestos a pagar, es el siguiente:

- Vídeos de rutinas deportivas de fuerza y cardio.
- Clases virtuales de cross training, pilates, *bodypump*, baile...
- Rutinas para hacer con máquinas, pesas o sin material.
- Vídeo y texto, explicando cómo ejecutar cada ejercicio.
- Exponer qué beneficios aporta cada ejercicio para el usuario.

A nivel nutricional, el contenido que les gustaría tener en la plataforma es el siguiente:

- Recetas divertidas y sencillas.
- Recetas para hacer en poco tiempo.
- Recetas con alimentos alternativos por falta de disponibilidad.
- Alimentos adecuados según el entrenamiento pautado.

Aun así, también han manifestado que sería muy atractivo que la plataforma dispusiera de un apartado personal, con todos los datos y evolución del usuario mediante gráficas, que

los planes fueran a un mes vista, y que se realizarán charlas motivaciones a cargo de gurús del deporte.

A parte de este contenido, se ha cuestionado sobre la opción de incorporar el **servicio de un psicólogo**. Ante esta pregunta, los entrevistados coinciden en qué la psicología es muy útil y necesaria en todos los aspectos de la vida, sobre todo cuando el deporte y la nutrición se lleva al extremo. No obstante, no contratarían este servicio a través de una plataforma digital, pues prefieren ir a un psicólogo de manera presencial. Argumentan que hay personas que a veces no se dan cuenta de que necesitan ayuda psicológica, muchas veces a causa de su personalidad o forma de ser. En este sentido, creen interesante y conveniente que la aplicación incorpore un apartado o sección, con tips y consejos por parte de psicólogos expertos.

La última cuestión de esta sección, es sobre las **características o contenido que debería tener la startup para aumentar su credibilidad**, lo cual haría que ellos estuviesen dispuestos a pagar por ella e incluso recomendarla a gente conocida. En este caso, los tres entrevistados coinciden en que es fundamental que, detrás de la plataforma, haya profesionales que sepan sobre el sector. Por ello, consideran de gran utilidad crear un apartado donde se muestre a los profesionales y se especifique su formación, ya que aumentaría la credibilidad hacia la *startup*.

17.1.5. Sección 5: funciones de la *startup*

En la penúltima sección, se han expuesto un total de diez funcionalidades para la *startup*, y los entrevistados han tenido que seleccionar las **cinco funciones por las cuales están dispuestos a pagar**. A continuación se van a detallar estas diez funcionalidades:

- Contador de calorías.
- Escáner de productos.

- Reajuste automático de alimentos basándose en cambios o preferencias del usuario.
- Asistente virtual.
- Felicitaciones y medallas obtenidas por logros.
- Reajuste automático de las sesiones de entrenamiento para encontrar el momento adecuado para entrenar.
- Lista de la compra automática, con los productos y supermercados detallados.
- Foro para estar en contacto con la comunidad.
- Notificaciones y *widgets* a modo de recordatorio y con mensajes motivacionales.
- Propia playlist de música.

De las diez funciones, los entrevistados han coincidido en que los dos reajustes automáticos, tanto el de la nutrición como el de las rutinas deportivas, son imprescindibles y claves para el éxito de la *startup*, y por los que ellos mismos estarían dispuestos a invertir dinero. El asistente virtual les parece muy interesante, pero a priori, les causa un poco de rechazo porque no tienen buenas experiencias con relación a los chatbots de otras plataformas. No obstante, afirman que si es eficaz y funciona correctamente, sería una ventaja añadida para la *startup*, porque es una manera muy óptima de resolver dudas de manera inmediata. En este sentido, han argumentado que se podría incorporar un canal para estar en contacto con los profesionales, para que en menos de 24h respondan las inquietudes del consumidor.

Por otra parte, creen que las felicitaciones y medallas son un plus para aumentar la motivación, pues se ve un progreso y se encuentra un sentido a lo que se hace. La quinta y última función que más ha gustado es la de las notificaciones y *widgets*, a modo de recordatorio y con mensajes motivacionales. Afirman que es una buena manera de asegurarte de que cumples con tus pautas y de no perder la motivación.

En cuanto al servicio del foro de la comunidad, opinan que es interesante estar en contacto con gente que está usando la misma plataforma que tú, porque te motiva a ser mejor. No obstante, han descartado esta funcionalidad, porque consideran que, a largo plazo, la van a dejar de usar, y piensan que también puede ser un problema si no existe un control o un mediador que gestione todo lo que esta comunidad va hablando. Esto puede derivar en conflictos y problemas que pueden ocasionar bajas de algunos usuarios y, como consecuencia, la imagen de la propia *startup* puede verse dañada.

17.1.6. Sección 6: valoración final

Como **valoración final**, los entrevistados afirman que esta plataforma puede satisfacer sus necesidades y es muy útil para cualquier persona, tanto si empieza desde 0 en el mundo *fitness*, como si ya es conocedora del mismo. Lo que les parece más beneficioso de esta app, y que no han visto en otras, es la personalización y el ajuste automático de los planes según el perfil de cada usuario. Además, han añadido que la claridad y simplicidad del uso, harían de la aplicación un producto digital *fitness* aún más atractivo, independientemente de sus servicios. Así mismo, han valorado muy positivamente que detrás de esta plataforma, siempre haya un equipo formado por expertos en el sector, encargado de retroalimentar la plataforma y de resolver todas las dudas, ya sea mediante un chat o una videollamada.

Ante la pregunta de **si contratarían ambos planes**, el de nutrición y deporte, los tres han respondido afirmativamente, siempre y cuando el coste no fuese extremadamente alto para ellos. En caso de que el coste fuese muy elevado, optarían solo por la parte del entrenamiento personalizado, pero les gustaría que en este plan también hubiese algo de nutrición. Así pues, a cada entrevistado se le ha pedido que estableciera el **precio que estaría dispuesto a pagar por esta aplicación**, teniendo en cuenta que contratan el plan completo de nutrición y entreno personalizado:

El estudiante de 21 años estaría dispuesto a pagar entre 15 y 20€ al mes, teniendo en cuenta que, aparte de esta suscripción, también mantendría la del gimnasio, puesto que allí es donde prefiere realizar la actividad deportiva. La estudiante de 23 estaría dispuesta a pagar entre 10 y 15€ al mes, teniendo en cuenta que por el gimnasio paga 42€ mensuales. Por último, la trabajadora de 35 años estaría dispuesta a pagar hasta 80€. En su caso, al hacer deporte desde casa y en su propio gimnasio, solo paga por la plataforma digital de *fitness* que utiliza, pero una vez vistos los servicios de la *startup*, se daría de baja de esta plataforma y optaría por la app de la *startup*, ya que los servicios le parecen más atractivos y eficaces.

17.2. Análisis SEO: palabras clave principales de la competencia

Gracias a la herramienta Semrush (<https://es.semrush.com/projects/>) se ha podido observar cuáles son las palabras clave que mejor funcionan a la competencia para posicionarse, orgánicamente, en Google.

Los resultados son los siguientes:

17.2.1. Startups

- **Freeletics:**

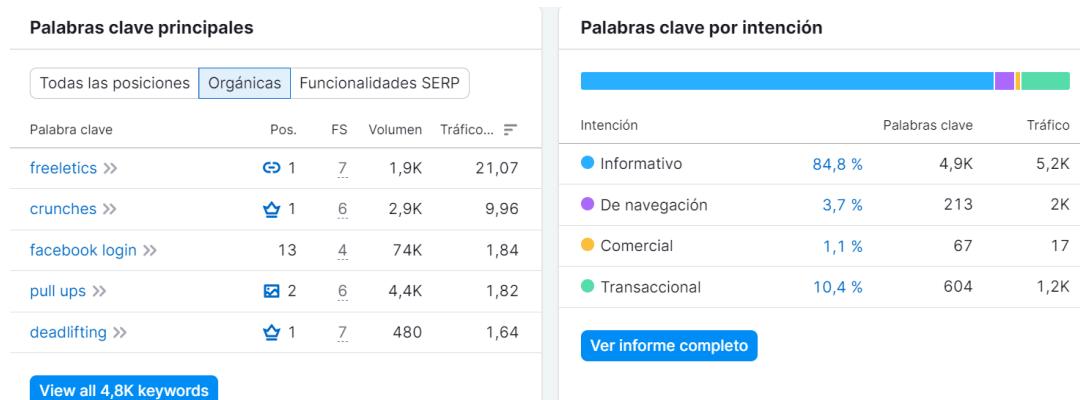


Imagen 1. *Palabras clave principales y orgánicas de Freeletics*. Fuente: Semrush (2024)

- **iNuba:**



Imagen 2. *Palabras clave principales y orgánicas de iNuba*. Fuente: Semrush (2024)

- **FITMAD:**



Imagen 3. *Palabras clave principales y orgánicas de FITMAD*. Fuente: Semrush (2024)

- INDYA:



Imagen 4. *Palabras clave principales y orgánicas de FITMAD*. Fuente: Semrush (2024)

17.2.2. Plataformas digitales

- Fuertafit:



Imagen 5. *Palabras clave principales y orgánicas de Fuertafit*. Fuente: Semrush (2024)

- **SNAV:**



Imagen 6. Palabras clave principales y orgánicas de SNAV. Fuente: Semrush (2024)

- **AM Fitness & Coaching:**



Imagen 7. Palabras clave principales y orgánicas de AM Fitness & Coaching. Fuente: Semrush (2024)

17.2.3. Gimnasios tradicionales

- **Anytime Fitness:**



Imagen 8. Palabras clave principales y orgánicas de Anytime Fitness. Fuente: Semrush (2024)

- **GO Fit:**



Imagen 9. Palabras clave principales y orgánicas de GO Fit. Fuente: Semrush (2024)

- **VivaGym:**



Imagen 10. *Palabras clave principales y orgánicas de VivaGym.* Fuente: Semrush (2024)

17.3. Análisis SEO: palabras clave más buscadas por los usuarios

También se ha realizado una comparativa de palabras, gracias a la herramienta Google Trends (<https://trends.google.es/trends/>), que nos pretende observar cuáles son las palabras que mejor funcionan a la hora de realizar una búsqueda sobre aplicaciones de nutrición y deporte en Google. Es decir, nos proporciona acceso a una muestra de solicitudes de búsqueda reales realizadas en Google, por parte de los internautas.

Los resultados de las palabras más solicitadas, de los últimos 12 meses en España, son los siguientes:

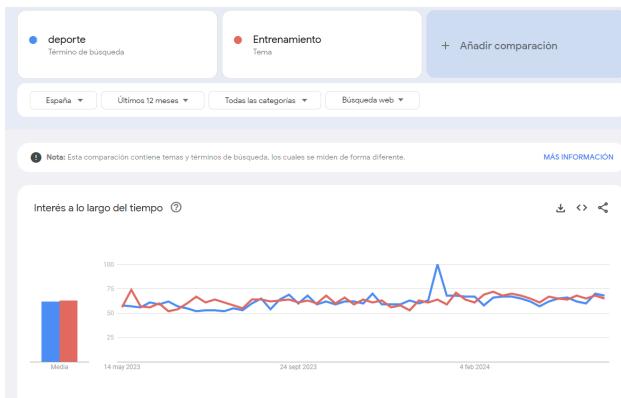


Imagen 11. Comparativa de palabras para “deporte”, “entrenamiento”.Fuente: Google Trends (2024)

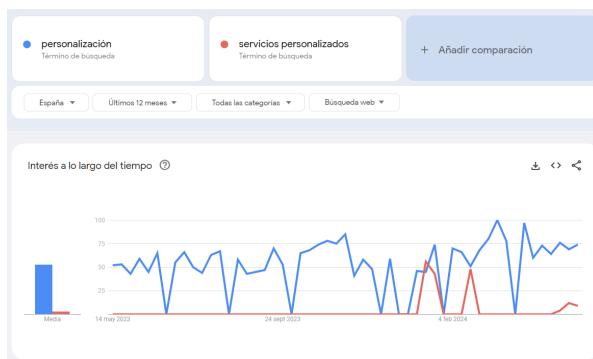


Imagen 12. Comparativa de palabras para “personalización”, “servicios personalizados”.Fuente: Google Trends (2024)

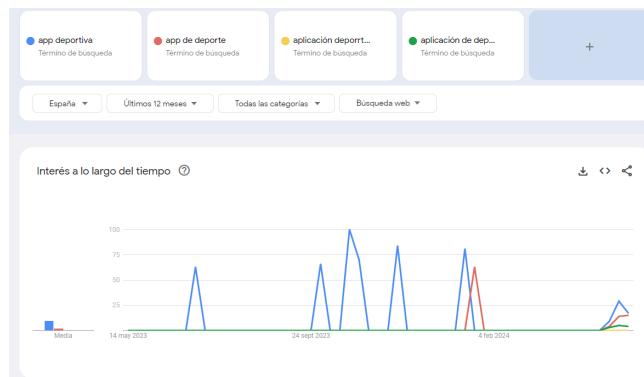


Imagen 13. Comparativa de palabras para “app deporte”, “app de deporte”, “aplicación deportiva”, “aplicación de deporte”. Fuente: Google Trends (2024)

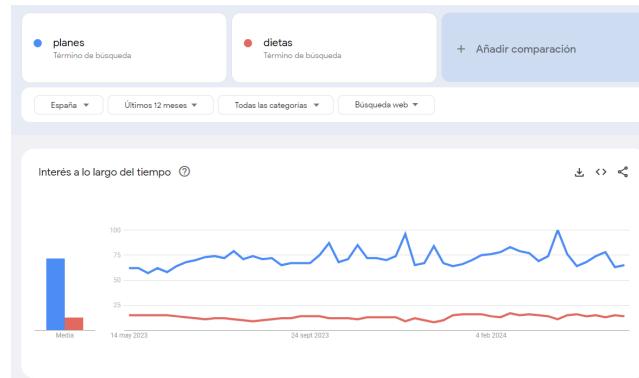


Imagen 14. Comparativa de palabras para “planes”, “dietas”. Fuente: Google Trends (2024)

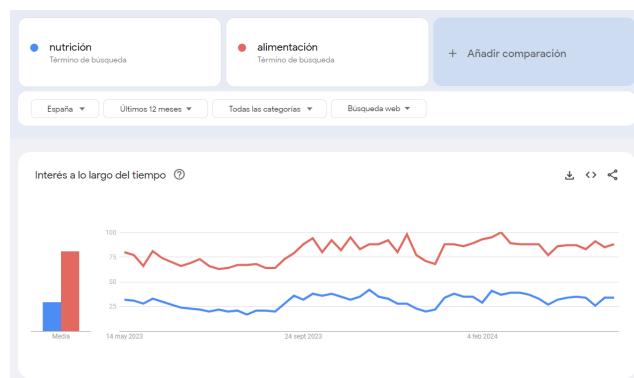


Imagen 15. Comparativa de palabras para “nutrición”, “alimentación”. Fuente: Google Trends (2024)

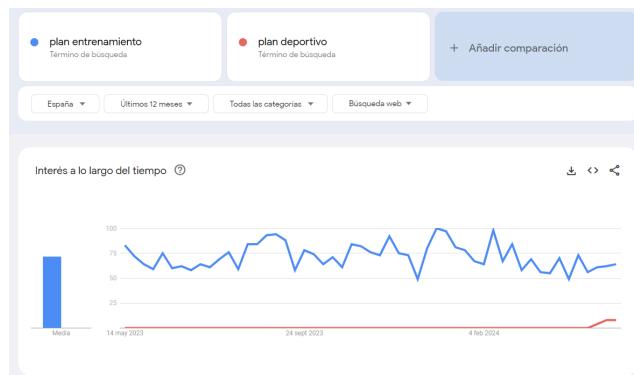


Imagen 16. Comparativa de palabras para “plan entrenamiento”, “plan deportivo”. Fuente: Google Trends (2024)

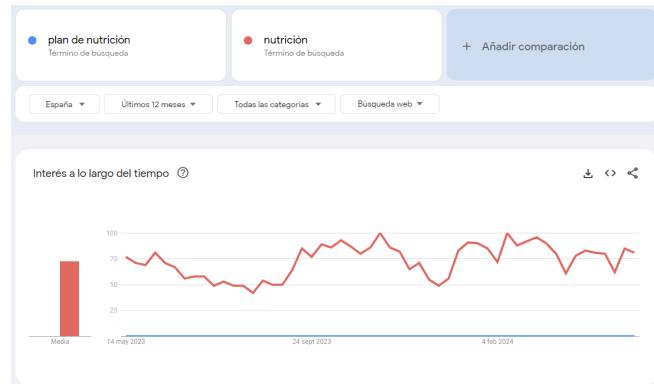


Imagen 17. Comparativa de palabras para “plan de nutrición”, “nutrición”. Fuente: Google Trends (2024)

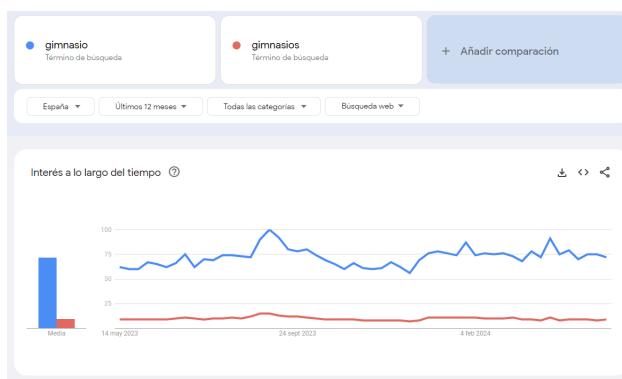


Imagen 18. Comparativa de palabras para “gimnasio”, “gimnasios”. Fuente: Google Trends (2024)

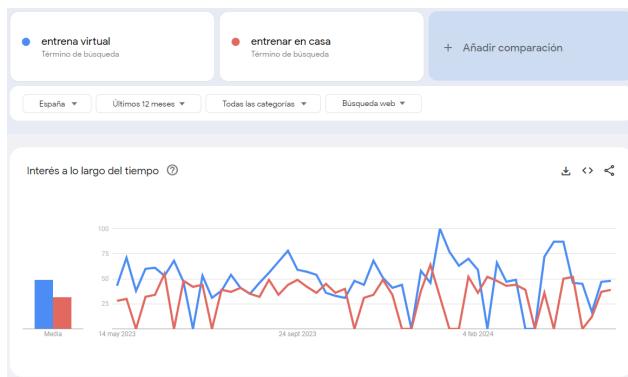


Imagen 19. Comparativa de palabras para “entreno virtual”, “entrena en casa”. Fuente: Google Trends (2024)

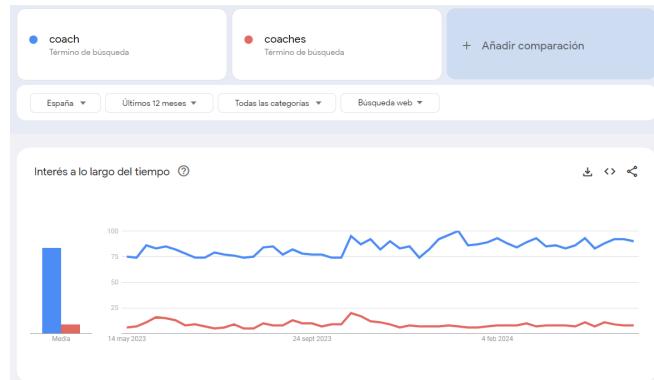


Imagen 20. Comparativa de palabras para “coach”, “coaches”. Fuente: Google Trends (2024)

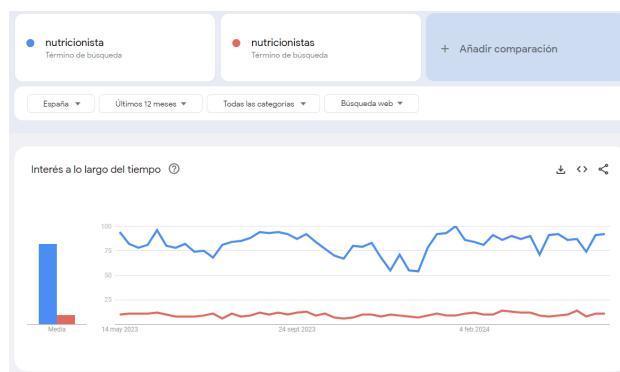


Imagen 21. Comparativa de palabras para “nutricionista”, “nutricionistas”. Fuente: Google Trends (2024)

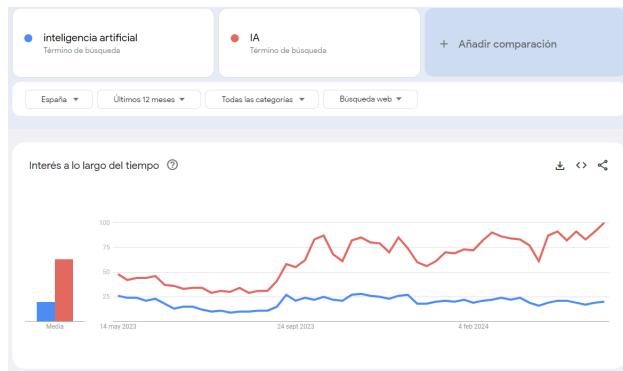


Imagen 22. Comparativa de palabras para “inteligencia artificial”, “IA”. Fuente: Google Trends (2024)

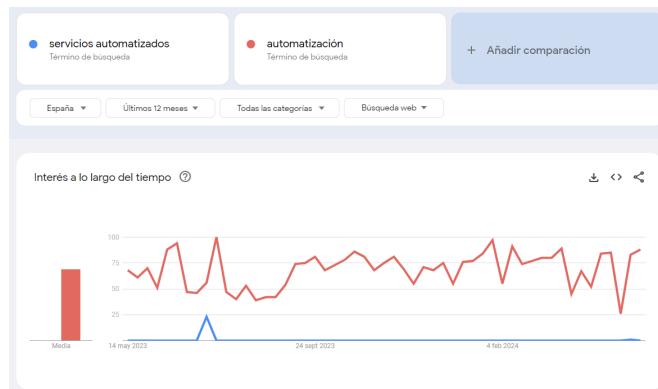


Imagen 23. Comparativa de palabras para “servicios automatizados”, “automatización”.

Fuente: Google Trends (2024)

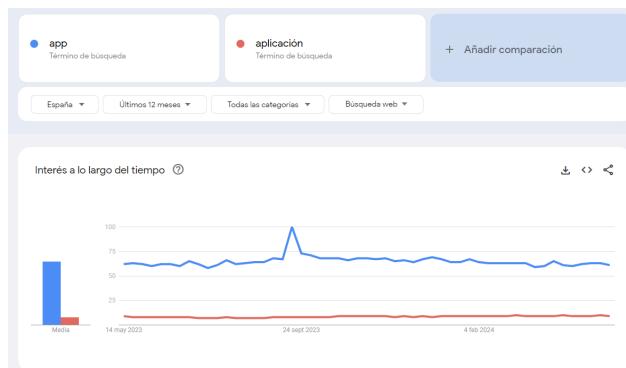


Imagen 24. Comparativa de palabras para “app”, “aplicación”. Fuente: Google Trends

(2024)

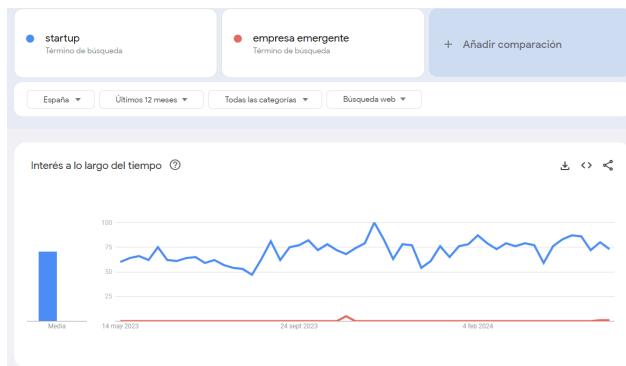


Imagen 25. Comparativa de palabras para “startup”, “empresa emergente”. Fuente:

Google Trends (2024)

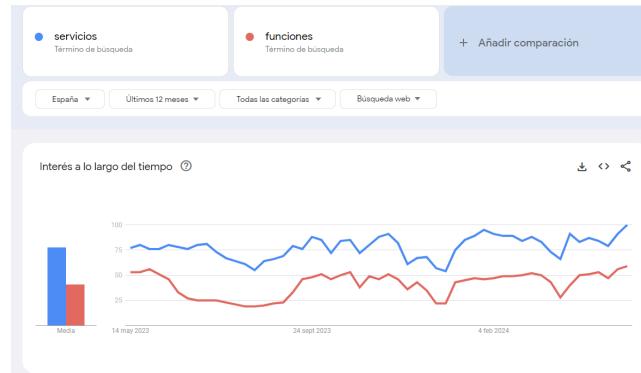


Imagen 26. Comparativa de palabras para “servicios”, “funciones”. Fuente: Google Trends (2024)

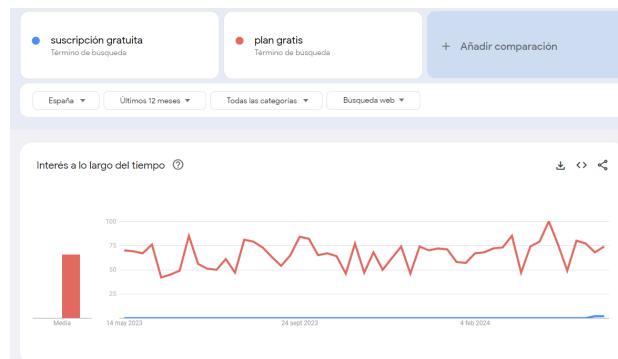


Imagen 27. Comparativa de palabras para “suscripción gratuita”, “plan gratis”. Fuente: Google Trends (2024)

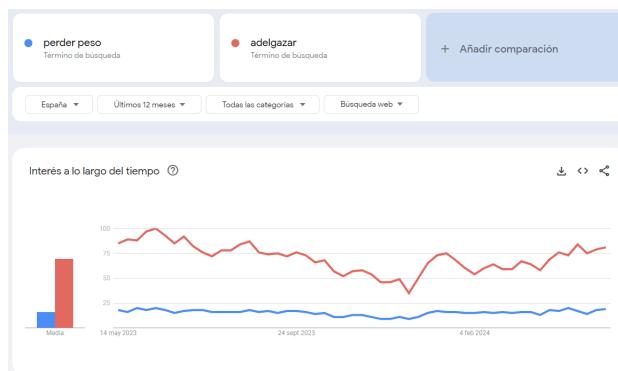


Imagen 28. Comparativa de palabras para “perder peso”, “adelgazar”. Fuente: Google Trends (2024)

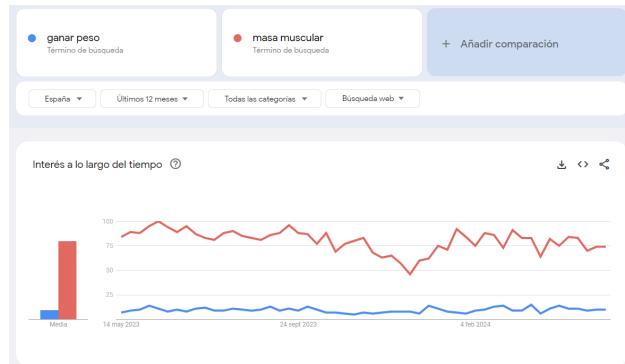


Imagen 29. Comparativa de palabras para “ganar peso”, “masa muscular”. Fuente: Google Trends (2024)

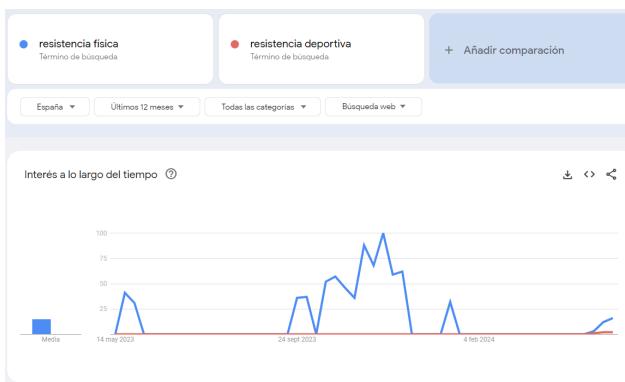


Imagen 30. Comparativa de palabras para “resistencia física”, “resistencia deportiva”. Fuente: Google Trends (2024)

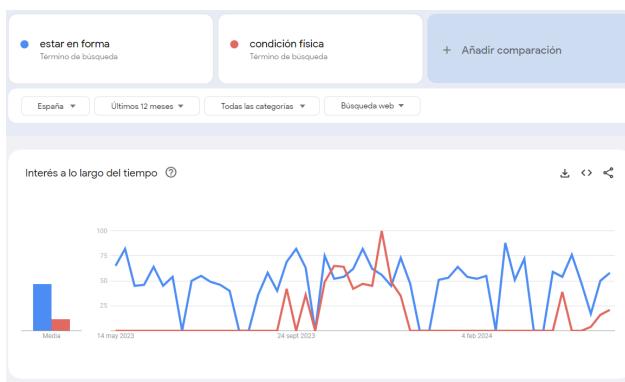


Imagen 31. Comparativa de palabras para “estar en forma”, “condición física”. Fuente: Google Trends (2024)

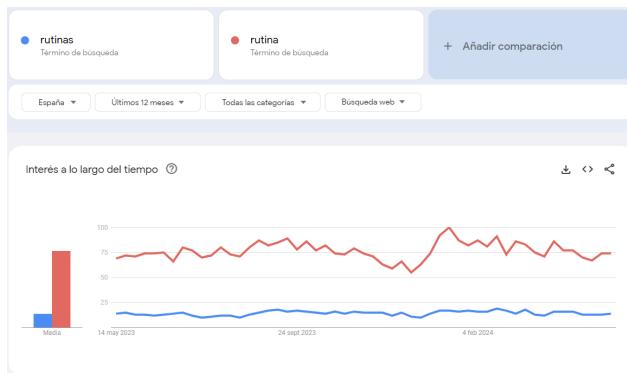


Imagen 32. Comparativa de palabras para “rutinas”, “rutina”. Fuente: Google Trends (2024)

17.4. Análisis ASO: palabras clave de la competencia en App Store y Play Store

Después de observar las *keywords* que mejor funcionan a la competencia para posicionarse en Google, a continuación se va a hacer una investigación de las palabras clave que usa la competencia para posicionarse en los motores de descarga de App Store y Play Store. Esta búsqueda se va a hacer a través de la herramienta Data.ai (<https://www.data.ai/es/>).

Para realizar esta búsqueda, se ha partido de un listado de palabras clave que pueden funcionar y son coherentes con FIT4YOU, para posicionarse en los motores de descarga: *gimnasio, gimnasio virtual, deporte, plan entreno, fit, plan fit, fitness, fit plan, meta fit, meta, entrenador, entrenar, entreno virtual, entreno, workouts, coach, coaching, automation, revolution fit, revolution, training, training plan, personal training, dieta, sport, master class, clase dirigida, entreno personalizado, entrenamiento, deporte personalizado, deporte online, entrenamiento personalizado, personalizado, alimentación y deporte, alimentación, flexibilidad, reajuste, planes, plan, salud, rutinas, rutina, nutrición personalizada, plataforma entreno, nutrición, en forma, fuerza, fuerza y salud*.

A partir de este brainstorming de *keywords*, se ha comprobado el uso que hace la competencia respecto a estas *keywords* en los motores de descarga.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

17.4.1. Keywords App Store

“Nutrición”:												
34	 Freelletics Nutritiion Freelletics	34				No	 4.22	=	839	=		
54	 iNuba - Fitness y Nutrición	54	 12			Si	 4.35	=	65	=		
16	 INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	16	 4			Si	 4.82	=	1.5k	 3		
“Deporte”:												
23	 Freelletics: Workouts & Fitness Freelletics	23	 9			No	 4.54	=	11.2k	 1		
116	 INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	116	 35			No	 4.82	=	1.5k	 3		
213	 My GO fit	213	 37			No	 3.88	=	4.3k	=		
“Fitness”:												
17	 Freelletics: Workouts & Fitness Freelletics	17	=			Si	 4.54	=	11.2k	 1		
135	 VivoHut Vitole intelligent training syst	135	 1			No	 4.75	=	5.2k	 18		
182	 INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	182	 15			No	 4.82	=	1.5k	 3		
“Entrenamiento”:												
6	 Freelletics: Workouts & Fitness Freelletics	6	=			No	 4.54	=	11.2k	 1		
75	 My GO fit	75	=			No	 3.88	=	4.3k	=		
99	 INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	99	=			No	 4.82	=	1.5k	 3		
“En forma”:												
34	 Freelletics: Workouts & Fitness Freelletics	34	=			No	 4.54	=	11.2k	 3		

Figura 1. Keywords de la competencia: “nutrición”, “deporte”, “fitness” “entrenamiento”, “en forma”. Fuente: Data.ai (2024)

"Entreno":										
96	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deportiva	96	▼ 7	0	0	No	★★★★★ 4.82	=	1.5k	▲ 3
124	My GO fit	124	▼ 1	0	0	No	★★★★★ 3.88	=	4.3k	=
136	AF App Anytime Fitness	136	▼ 1	0	0	No	★★★★★ 4.74	=	227	=
138	Fuerthft+ Tu Gimnasio Online Fuerthft	138	▼ 11	0	0	No	★★★★★ 4.11	=	54	=
"Personal training":										
21	AF App Anytime Fitness	21	=	0	0	No	★★★★★ 4.74	=	227	=
56	AM Personal Trainer	56	▼ 1	0	0	No	★★★★★ 4.73	=	11	=
119	#FITMAD	119	▲ 4	0	0	No	★★★★★ 5.00	=	14	=
"Entrenador":										
71	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deportiva	71	▲ 3	0	0	No	★★★★★ 4.82	=	1.5k	▲ 3
113	My GO fit	113	▲ 20	0	0	No	★★★★★ 3.88	=	4.3k	=
131	AF App Anytime Fitness	131	▲ 40	0	0	No	★★★★★ 4.74	=	227	=
134	Fuerthft+ Tu Gimnasio Online Fuerthft	134	▲ 2	0	0	No	★★★★★ 4.11	=	54	=
"Rutinas":										
58	Fuerthft+ Tu Gimnasio Online Fuerthft	58	▼ 3	0	0	No	★★★★★ 4.11	=	54	=
"Workouts":										
8	Freelitics: Workouts & Fitness Freelitics	8	=	0	0	Si	★★★★★ 4.54	=	11.2k	▲ 1
35	AF App Anytime Fitness	35	▲ 1	0	0	No	★★★★★ 4.74	=	227	=
"Fuerza":										
175	AM Personal Trainer	175	▲ 4	0	0	No	★★★★★ 4.73	=	11	=

Figura 2. Keywords de la competencia: “entreno”, “personal training”, “entrenador” “rutinas”, “workouts”, “fuerza”. Fuente: Data.ai (2024)

"Deporte online":										
91	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deportiva	91	▲ 3	0	0	No	★★★★★ 4.82	=	1.5k	=
240	My GO fit	240	▼ 10	0	0	No	★★★★★ 3.88	=	4.3k	▲ 1
"Gimnasio virtual":										
29	My GO fit	29	▲ 2	0	0	No	★★★★★ 3.88	=	4.3k	▲ 1
54	ViveHft Vitale Intelligent training syst	54	▲ 1	0	0	No	★★★★★ 4.75	=	5.2k	▲ 24
75	Fuerthft+ Tu Gimnasio Online Fuerthft	75	▲ 1	0	0	No	★★★★★ 4.11	=	54	=
"Cardio":										
30	Freelitics: Workouts & Fitness Freelitics	30	=	0	0	No	★★★★★ 4.54	=	11.2k	▲ 3
178	AM Personal Trainer	178	▲ 6	0	0	No	★★★★★ 4.73	=	11	=
"Salud":										
119	ViveHft Vitale Intelligent training syst	119	▲ 20	0	0	No	★★★★★ 4.75	=	5.2k	▲ 24
169	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deportiva	169	▲ 2	0	0	No	★★★★★ 4.82	=	1.5k	=
"Entrenar":										
10	Freelitics: Workouts & Fitness Freelitics	10	▲ 1	0	0	No	★★★★★ 4.54	=	11.2k	▲ 3
68	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deportiva	68	▲ 9	0	0	No	★★★★★ 4.82	=	1.5k	=
105	My GO fit	105	▲ 3	0	0	No	★★★★★ 3.88	=	4.3k	▲ 1
127	Fuerthft+ Tu Gimnasio Online Fuerthft	127	▼ 13	0	0	No	★★★★★ 4.11	=	54	=
130	AF App Anytime Fitness	130	▼ 2	0	0	No	★★★★★ 4.74	=	229	▲ 2

Figura 3. Keywords de la competencia: “deporte online”, “gimnasio virtual”, “cardio” “salud”, “entrenar”. Fuente: Data.ai (2024)

“Coach”:											
11	 Freelitics: Workouts & Fitness	11	▲1	0	0	No	★★★★★ 4,54	=	11,2k	▲1	0
25	 Freelitics Nutrition	25	=	0	0	No	★★★★★ 4,22	=	839	=	0
97	 AF App	97	▲8	0	0	No	★★★★★ 4,74	=	227	=	0
“Coaching”:											
23	 Freelitics: Workouts & Fitness	23	▲1	0	0	No	★★★★★ 4,54	=	11,2k	▲1	0
77	 AF App	77	▲1	0	0	No	★★★★★ 4,74	=	227	=	0
101	 Freelitics Nutrition	101	▲5	0	0	No	★★★★★ 4,22	=	839	=	0
“Fit”:											
13	 Freelitics: Workouts & Fitness	13	▲1	0	0	Si	★★★★★ 4,54	=	11,2k	▲1	0
37	 My GO fit	37	=	0	0	Si	★★★★★ 3,88	=	4,3k	=	0
“Training”:											
17	 Freelitics: Workouts & Fitness	17	=	0	0	No	★★★★★ 4,54	=	11,2k	▲1	0
“Dieta”:											
18	 INDYA Instituto de Nutrición Deportiva	16	=	0	0	No	★★★★★ 4,82	=	1,5k	▲3	0
37	 iNuba - Fitness y Nutrición	37	=	0	0	No	★★★★★ 4,35	=	65	=	0
135	 Freelitics Nutrition	135	▼14	0	0	No	★★★★★ 4,22	=	839	=	0
“Personalizado”:											
130	 iNuba - Fitness y Nutrición	130	▼5	0	0	No	★★★★★ 4,35	=	65	=	0

Figura 4. Keywords de la competencia: “coach”, “coaching”, “fit”, “training”, “dieta”, “personalizado”. Fuente: Data.ai (2024)

“Rutina”:											
39	 Freelitics: Workouts & Fitness	39	=	0	0	No	★★★★★ 4,54	=	11,2k	▲3	0
56	 FuerzaFit + Tu Gimnasio Online	56	▼2	0	0	No	★★★★★ 4,11	=	54	=	0
“Nutrición personalizada”:											
2	 iNuba - Fitness y Nutrición	2	=	0	0	No	★★★★★ 4,35	=	65	=	0
8	 Servicios personalizados	8	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	=	0

Figura 5. Keywords de la competencia: “rutina”, “nutrición personalizada”. Fuente: Data.ai (2024)

17.4.2. Keywords Play Store

"Gimnasio virtual":											
16	 Freelitics Fitness Workouts	16	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
90	 Fuerthofit Tu Gimnasio Online	90	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 8 de abril de 2024
122	 VivoKef Vital intelligent training syst	122	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 8 de abril de 2024
135	 INDYAI Nutricion deportiva	135	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Fit":											
27	 My GO Fit	27	=	0	0	Si	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
71	 Freelitics Fitness Workouts	71	=	0	0	Si	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Fitness":											
19	 Freelitics Fitness Workouts	19	=	0	0	Si	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
31	 AF App Anytime Fitness	31	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Entrenador":											
16	 Freelitics Fitness Workouts	16	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
58	 INDYAI Nutricion deportiva	58	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Entreno":											
13	 Freelitics Fitness Workouts	13	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Workouts":											
9	 Freelitics Fitness Workouts	9	=	0	0	Si	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024

Figura 6. Keywords de la competencia: "gimnasio virtual", "fit", "fitness", "entrenador", "entreno", "workouts". Fuente: Data.ai (2024)

"Coach":											
26	 Freelitics Fitness Workouts	26	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Entrenar":											
9	 Freelitics Fitness Workouts	9	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
109	 Freelitics Nutrition	109	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de agosto de 2023
"Coaching":											
4	 Freelitics Fitness Workouts	4	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Training":											
6	 Freelitics Fitness Workouts	6	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Personal training":											
2	 Freelitics Fitness Workouts	2	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Dieta":											
50	 INDYAI Nutricion deportiva	50	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
151	 Freelitics Fitness Workouts	151	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Plan":											
233	 Freelitics Fitness Workouts	233	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Rutinas":											
33	 Freelitics Fitness Workouts	33	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024
"Rutina":											
16	 Freelitics Fitness Workouts	16	=	0	0	No	N/A	N/A	N/A	N/A	0 de mayo de 2024

Figura 7. Keywords de la competencia: "coach", "entrenar", "coaching", "training", "personal training", "dieta", "plan", "rutinas", "rutina". Fuente: Data.ai (2024)

"Nutrición personalizada":															
8	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	8	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
82	Freeletics Nutrition Freeletics	82	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	le agosto de 2023
125	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	125	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
178	iNuba - Fitness and Nutrition	178	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2023
"Masterclass":															
94	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	94	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
"Entrenamiento":															
11	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	11	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
"Alimentación":															
19	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	19	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
207	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	207	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
"Flexibilidad":															
90	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	90	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
"En forma":															
3	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	3	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
220	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	220	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
"Nutrición":															
3	INDYA Nutrición deportiva Instituto de Nutrición Deporti	3	=	0	0	Si		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
122	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	122	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024

Figura 8. Keywords de la competencia: "nutrición personalizada", "masterclass", "entrenamiento", "alimentación", "flexibilidad", "en forma", "nutrición". Fuente: Data.ai (2024)

"Salud":															
68	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	68	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024
92	Freeletics Nutrition Freeletics	92	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	le agosto de 2023
"Fuerza":															
24	Freeletics: Fitness Workouts Freeletics	24	=	0	0	No		N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	de mayo de 2024

Figura 9. Keywords de la competencia: "salud", "fuerza". Fuente: Data.ai (2024)