

# DESARROLLO Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE NEGOCIO DEPORTIVO

GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE



**Curso Académico:** 2023-2024

**Alumno:** DAVID LUCAS JIMÉNEZ

**Tutor académico:** DOLORES LOPEZ MARTINEZ

**Convocatoria de:** Junio 2024

## ÍNDICE

3. CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
4. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	3
5. CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EN EL ÁMBITO DEPORTIVO .....	5
Análisis DAFO y FODA. Detectar la oportunidad .....	5
Análisis de la competencia.....	7
Mapa de empatía .....	8
Business Canvas Model.....	10
Encuestas a público objetivo .....	11
Encuesta para validar el negocio.....	12
Curva de valor.....	13
Estrategia de ERIC.....	14
Ingresos y gastos.....	14
6. CONCLUSIONES .....	16
7. BIBLIOGRAFÍA .....	17
8. ANEXOS.....	21



### **3. CONTEXTUALIZACIÓN.**

El sedentarismo se ha convertido en un problema significativo de salud pública debido a su asociación con múltiples enfermedades crónicas y problemas de salud mental (MedlinePlus, 2023). Basándonos en los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la encuesta de condiciones de vida refleja que únicamente un 39,7% de los hombres y un 35,7% de las mujeres de la población mayor de 15 años realizan ejercicio físico de manera regular (INE, 2022). Estas estadísticas manifiestan que la mayoría de la población no cumple con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que recomienda a adultos (de 18 a 64 años) acumular a lo largo de la semana un mínimo de entre 150-300 minutos de actividad física aeróbica moderada, un mínimo de entre 75-150 minutos de actividad física vigorosa, o bien una combinación equivalente de actividades de intensidad moderada y vigorosa, con el fin de obtener beneficios notables para la salud (World Health Organization, 2021).

La falta de realización de actividad física puede deberse a múltiples factores y estos son los principales: Falta de tiempo (Ratz & Lenstra 2020), fatiga y estrés laboral (Chu et al., 2020), conocimientos y actitudes hacia el ejercicio (Kirchmayer & Pfister, 2020), entornos de trabajo poco favorables y problemas de salud preexistentes (Ng & Lai, 2020).

El sedentarismo puede tener un impacto significativo en el número de bajas laborales, lo que afecta gravemente al absentismo laboral (Johns, 2021) y reduce la productividad de la empresa (Miraglia & Johns, 2016). Estos factores producen un aumento adicional de los costes de la empresa (Pfeifer, 2016) y una mala gestión de estas problemáticas podría repercutir gravemente sobre la rentabilidad empresarial. Por otro lado ha sido demostrado que a través de la actividad física no solo puede mejorar la salud física y mental de los practicantes, sino que también puede incidir en la reducción de los ratios de absentismo y realizar prevención de lesiones (Proper et al., 2019).

La realización de actividad física por parte de los equipos empresariales reduce las probabilidades de sufrir enfermedades cardiovasculares (Sanchis-Gomar et al., 2016), diabetes tipo II (Colberg et al., 2016) o cáncer (McTiernan, 2019), fomenta las interacciones sociales (Smith et al., 2013), produce reducción del estrés (Rebar et al., 2015), desarrolla la autodisciplina y autodeterminación (Duckworth & Gross, 2014) y promocionan un estilo de vida saludable (Lier et al., 2019) aumentando el salario emocional ofrecido por parte de la empresa.

Guiado por el modelo Lean Startup (Llamas et al., 2018), se puede desarrollar un modelo de negocio utilizando la mínima inversión, contando con materiales básicos para poder producir un producto mínimo viable (MVP). Basándose en los principios de la economía este producto mínimo viable tiene que cumplir con la ley de la oferta y la demanda de manera que se establezca un servicio o producto con un precio atractivo para el cliente y que el margen de rentabilidad sea óptimo (Mankiw, 2020).

### **4. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Un paso clave para encontrar un hueco en un mercado tan competitivo es la búsqueda de oportunidades y dentro de las empresas deportivas han surgido una serie de negocios que han ganado gran popularidad como son centros de entrenamientos y boutique fitness (Satinsky et al, 2013), entrenamiento online y programas de fitness virtual (Clevenger & Mullins, 2021), servicios de nutrición y bienestar (Chen & Antonelli, 2020) y actividades deportivas en el medio natural (Brymer & Schweitzer, 2013).

Las empresas deportivas podrían influir en gran medida en la calidad de vida de los trabajadores de una empresa ya que la actividad física ofrece una serie de beneficios que podrían reducir las bajas laborales y prevenir lesiones musculoesqueléticas. La actividad física mejora la salud física, reduciendo la probabilidad de sufrir enfermedades cardiovasculares, diabetes tipo 2 y problemas musculoesqueléticos y mejora la salud mental (Reed & Ones, 2021), reduciendo el estrés ya que encontramos que casi 7 de cada 10 trabajadores (66%) sufren estrés en el trabajo al menos

una vez a la semana, frente al 62% previo a la pandemia en 2020, y 1 de cada 7 (15%) se siente estresado todos los días (Revista ADP, 2022). Otras virtudes con gran repercusión en la empresa de la actividad física son el aumento de la productividad, que mejora la concentración y la función cognitiva general (Zhu & Chiu, 2020) y mejora del ambiente laboral, dado que el deporte y la actividad física fomenta el trabajo en equipo (Yildirim & Esentürk, 2021). Además incide sobre la reducción de obesidad y sobrepeso donde se puede demostrar mediante una reciente encuesta de condiciones de Vida (INE, 2022) refleja la gran problemática existente en la población actual española de 16 o más años con respecto a los altos niveles de obesidad (13,9%), sobrepeso (33,6%).

El ausentismo laboral repercute negativamente en la rentabilidad de las empresas, para paliar dicha problemática muchas empresas han implantado programas de bienestar donde incluyen programas de actividad física (Baicker et al, 2010), de esta manera se produce una estrategia de costes rentable para la empresa (Pronk & Kottke, 2009).

Dentro de las bajas laborales por enfermedades profesionales encontramos las enfermedades musculoesqueléticas que son las más comunes y los trastornos mentales.

Con respecto a las enfermedades musculoesqueléticas uno de los factores predominantes en los trabajadores que sufren lumbalgia está vinculado con su estilo de vida, dado que la mayoría presentaban sobrepeso u obesidad (Díez, 2018). Una solución se encuentra en la actividad física vigorosa que presenta una gran eficacia preventiva y tiene que ser considerada como un objetivo terapéutico para los afectados (de la Cruz-Sánchez et al., 2012). Además que el entrenamiento interválico de alta intensidad ha mostrado un mayor incremento en la capacidad cardiorrespiratoria y una pérdida de peso significativamente mayor en comparación con el entrenamiento continuo de intensidad moderada (Berge et al., 2021). De esta manera se podrá reducir el IMC de una forma más eficaz lo que reduciría el riesgo de sufrir depresión, dado que un alto valor de IMC ( $IMC > 25$ ) correlaciona positivamente con síntomas depresivos en la edad adulta, mostrando una correlación más positiva en mujeres que en hombres (Dorta, 2022).

Los problemas mentales en los trabajadores han aumentado en los últimos años y un factor principal fue la pandemia Covid -19 teniendo todavía presencia en la actualidad. Los principales problemas de salud fueron la ansiedad y estrés, producto de los cambios en las condiciones laborales y el temor hacia un posible despido (Hu et al., 2020), depresión, la falta de relaciones sociales y el miedo a contraer la enfermedad fueron determinantes en el aumento de episodios depresivos (Ettman et al., 2020), trastornos del sueño, los cambios de jornada laboral y la ansiedad influyen de manera significativa en los hábitos de sueño (Salari et al., 2020), burnout, se produjo un incremento de la carga de trabajo y un aumento de presión sobre todo en los trabajadores sanitarios (Morgantini et al., 2020), trastorno de estrés postraumático, mostraron síntomas los trabajadores que estuvieron en primera línea (Carmassi et al., 2020) y problemas de salud a largo plazo, el impacto económicos, el fallecimiento de familiares y la intensa incertidumbre contribuyeron a problemas de salud mental duraderos (Pierce et al., 2020).

Se ha encontrado una evidente relación entre la actividad física con unos mayores niveles de dopamina (Marques et al., 2021) y un incremento de la felicidad en todas las edades lo que justifica la promoción de actividad física (An et al., 2020). Se ha encontrado que aquellos trabajadores que incorporan actividades físicas obtienen mayores niveles de estabilidad emocional y optimismo frente a los sujetos sedentarios (Boix et al., 2017). Por otro lado, obtenemos de la actividad en el medio natural un aumento de las emociones positivas y del efecto positivo, mejora de la atención, mayor sensación de compromiso e intención de ejercicio futuro y disminución del efecto negativo y del estrés (Ballester-Martínez, 2022).

La contratación de programas de entrenamiento contribuiría en un aumento del salario emocional, ya que es un beneficio no económico que obtiene el trabajador. Esto influye significativamente en el bienestar y la satisfacción con respecto a su trabajo y la sensación de pertenencia hacia la empresa (Manuti & Giancaspro, 2020). De esta manera se produciría un apoyo

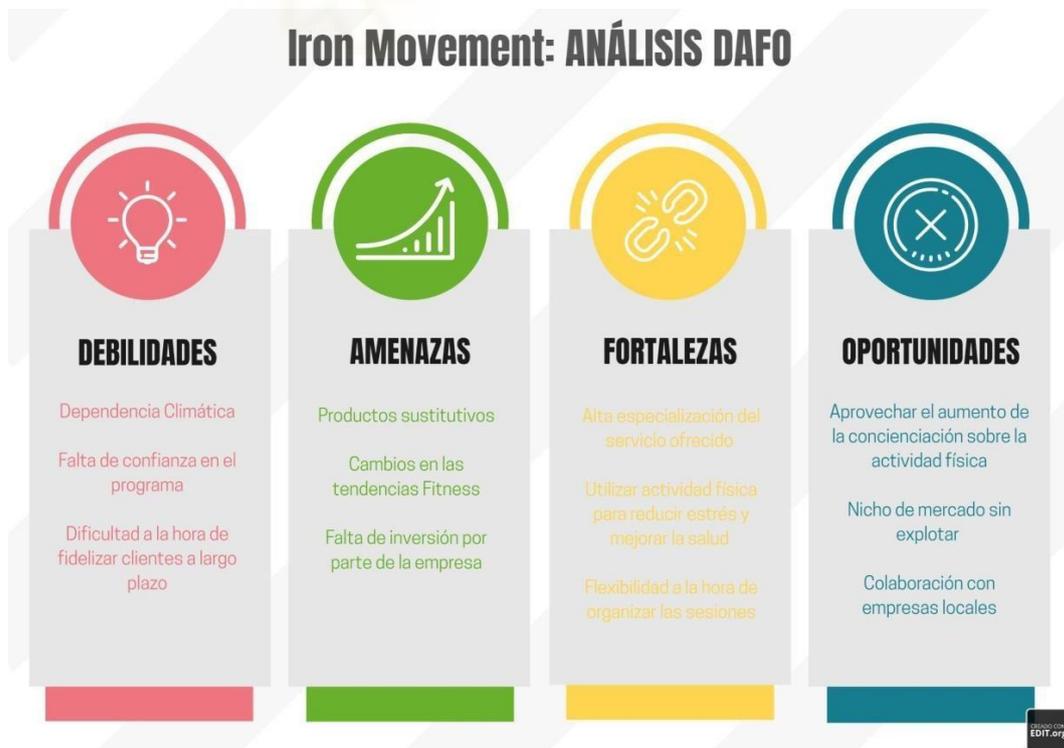
emocional hacia el trabajador, influyendo en la relación entre el conflicto producido de la vida laboral y familiar y el agotamiento profesional (Liao & Wen, 2020).

## 5. CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

Un modelo de negocio es un instrumento que nos permite tener claridad sobre el modo en el que se ofrece una solución a una necesidad existente en el mercado. Estos modelos tienen que ser muy claros y definir la serie de herramientas que se van a utilizar para la búsqueda de objetivos de un negocio. A través del diseño de negocio se debe distinguir cuál es la propuesta de valor, que es necesario para incluirlo en el mercado y cuáles serán los potenciales clientes. La creación de un formato de negocio nos ofrece una serie de ventajas que pueden determinar la posibilidad de encontrar un hueco en el mercado, entre ellas destacan: Claridad estratégica, un enfoque hacia el potencial cliente, eficiencia operativa y facilita la adaptación a cambios en el mercado (Clavijo, 2024). Después de la definición de modelo de negocio vamos a utilizar una serie de herramientas y estrategias, que veremos a continuación, para el desarrollo de un plan empresarial y comprobar si dicho proyecto tiene viabilidad en el mercado.

### Análisis DAFO y FODA. Detectar la oportunidad

El análisis DAFO es una herramienta estratégica para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un proyecto. La identificación de fortalezas y debilidades permite evaluar las capacidades internas del modelo de negocio y las áreas a mejorar. Por otro lado se encuentra la identificación de amenazas y oportunidades que permite la evaluación de tu empresa en un espacio macroeconómico (Phadernrod et al., 2019).



## **DEBILIDADES**

Para solucionar estas debilidades aplicaremos las siguientes medidas:

- Tener en cuenta la climatología.
- Transparencia sobre los beneficios.
- Ofrecer programas de recompensa.

## **AMENAZAS**

Para afrontar las anteriores amenazas aplicaremos las siguientes medidas:

- Ofrecer un producto diferenciador y fomentar relaciones sociales.
- Ofrecer nuevas actividades si se produce un cambio en la tendencia.
- Ofrecer varios sistemas de pago.

## **FORTALEZAS**

Para potenciar nuestras fortalezas aplicaremos estas medidas:

- Promoción de nuestras actividades a través de redes sociales.
- Para aumentar la reducción del estrés integraremos una parte de relajación.
- Contar con un servicio a domicilio.
- Incrementar nuevas actividades en el medio natural.

## **OPORTUNIDADES**

Para aprovechar las oportunidades que encontramos en el mercado aplicaremos las siguientes estrategias:

- Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades): Aprovecharemos nuestros puntos fuertes para explotar las oportunidades del mercado.
- Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades): Superaremos nuestras debilidades para aprovechar eficazmente las oportunidades.

Esta herramienta nos permite desarrollar estrategias que maximicen fortalezas y oportunidades, mientras se reducen las debilidades y amenazas y esto se traduce a nuestro análisis en aumentar la especialización de nuestras actividades (maximización de fortalezas) para poder incidir positivamente en la rentabilidad empresarial mediante la mejora de la salud física y mental de sus trabajadores (explotación de oportunidades), justificando y demostrando los principales beneficios de nuestro servicio (disminución de debilidades) realizando estrategias competitivas para diferenciarnos de la competencia y que nuestros clientes no utilicen productos sustitutos (preparación ante amenazas).

## **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia es un proceso estratégico que consiste en realizar una investigación y poder evaluar a las empresas rivales en un determinado sector (Ghezzi & Cavallo, 2020). Este análisis permite a las empresas comprender la situación en las que se encuentran sus competidores identificando sus debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado. En este TFG tratamos de analizar la competencia existente, para ello pensamos en la ciudad donde queremos iniciar un negocio y el tipo de negocios que ofrece servicios de actividad física, veremos algunos más generalistas y otros que son más especializados. Algunos de ellos son:

**Gimnasio de barrio:** Generalmente son de pequeño tamaño y con un equipo limitado pero suficiente para realizar entrenamientos básicos. Suelen estar localizados en áreas residenciales y presentan un ambiente cercano y familiar. El rango de precio oscila entre 20-35€ al mes. Ejemplos: Heracles Gym, Rockwallgym e IronSweat Muscle Center.

**Gimnasio low cost:** Cuentan con precios muy competitivos, ofrecidos al gran público cuentan con servicios básicos con el equipamiento esencial sin clases dirigidas ni entrenadores personales. El rango de precio oscila entre 20-40€ al mes. Ejemplos: Gym365 y Basic-Fit.

**Franquicias:** Sus centros son parte de cadenas nacionales o internacionales, con una consistente calidad de servicios y equipamientos. Destacan por su recursos de marketing y promociones. El rango de precio oscila entre 30-60€. Ejemplos: Altafit Gym Club Murcia, Fitness Park y Enjoy!.

**Gimnasio de alta gama:** Sus instalaciones son de lujo y tienen una amplia gama de servicios (spa, nutrición, fisioterapia, entrenadores personales, etc). Cuentan con equipos de última generación y programas de entrenamiento personalizados. El precio puede llegar a superar los 70€ al mes. Ejemplo: Forus Murcia (CDM la Flota) y Club Metropolitan Murcia.

**Boutique fitness:** Sus servicios están especializados en clases grupales como yoga, spinning, entrenamientos funcionales, etc. Con una alta calidad de servicios e instalaciones, con un ambiente exclusivo. El rango de precio oscila entre 50-100€ al mes. Ejemplos: Panther box, Brooklyn Fitboxing y Centro Boutique de Entrenamiento - Move it Center.

**Centros especializados:** Enfocados en actividades muy específicas como crossfit, artes marciales, entrenamiento personal, etc. Personal experto e instalaciones altamente especializadas. El rango de precio oscila entre 40-80€ al mes. Ejemplos: Inacua, Centro Impulso y Central Training Murcia.

**Espacios municipales:** Son las instalaciones subvencionadas por el gobierno, accesibles al público general con un precio muy reducido e incluso gratuito para ciertos usuarios. Son ofrecidos una gran variedad de actividades y deportes. El rango de precio oscila entre 10-25€. Ejemplos: Polideportivo Municipal José Barnés, Piscina Municipal Infante y Pabellón la Flota.

Para la realización el análisis de la competencia vamos a emplear la **Teoría de las fuerzas de Porter** (Porter, 1979), la utilización de esta herramienta es el análisis y medición de sus recursos frente a las 5 fuerzas clave que explicaremos a continuación:

**1. Rivalidad por tener un modelo de negocio similar:** Dentro de nuestra competencia encontramos modelos de negocio que pueden tener cierta similitud al prestar un servicio muy personalizado, basándose en entrenamientos de grupos reducidos. Esta rivalidad nos perjudica respecto a los posibles clientes que puedan surgir y no pertenezcan a las empresas con las que colaboramos. Sin embargo, a través de la especialización de nuestro centro en actividades tan concretas podríamos paliar la rivalidad, destacando sobre la competencia.

**2. La negociación con los clientes:** Este punto es fundamental porque en el mercado el cliente puede encontrar productos sustitutivos, de esta manera pretendemos ofrecer un servicio diferenciado al proponer sesiones de entrenamiento a las empresas de corta duración y en sus instalaciones. Las principales negociaciones que vamos a tener que realizar son con los directivos/jefes de las empresas con las que vayamos a trabajar, debido a que tienen que encontrar nuestras actividades como una inversión y no como un coste.

**3. Cuando se comparten proveedores:** Este punto no sería un gran problema ya que nuestra empresa se basa en servicios y no en productos.

**4. Surgimiento de nuevas empresas:** Podría resultar una gran amenaza dado que la entrada de nuevas empresas en el mercado aumentaría la oferta y esto resultaría en una presión adicional sobre los precios y los márgenes de beneficio.

**5. La presencia de productos o servicios sustitutivos:** Existen multitud de opciones debido a que el cliente tiene más oferta alrededor de nuestro centro, además que el usuario puede encontrar muchos servicios de actividades físicas y de entrenamiento que podrían ser consideradas como sustitutivos, como gimnasio tradicional, box de crossfit, clases de artes marciales, actividades municipales, deportes federados, running, etc. Sin embargo, los servicios ofertados por nuestra empresa son muy especializados en entrenamientos interválicos de alta intensidad y senderismo, lo que podría reducir dicha amenaza.

Después de este análisis hemos encontrado cuáles serían nuestros competidores directos (Boutique fitness, centros especializados y gimnasios de alta gama) ya que ofrecen servicios muy similares, destinados al mismo grupo de clientes y los indirectos (gimnasios de barrio, gimnasios low cost y espacios municipales) que podrían ser un producto sustitutivo que aunque no ofrezcan los mismos servicios pueden servir como alternativa para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

## **Mapa de empatía**

El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda a seleccionar y conocer mejor al posible cliente al que va dirigido nuestro producto/servicio. De esta manera nos pondremos en su situación y como su propio nombre indica, empatizamos con sus problemas y necesidades. En general únicamente es necesario realizar un mapa de empatía pero en este caso es necesario el desarrollo de dos mapas de empatía, ya que satisfacemos las necesidades de dos tipos de clientes: el dueño/encargado de la empresa y a los trabajadores.

## MAPA DE EMPATÍA - EMPLEADOR



### ¿Qué piensa y siente?

Piensa sobre la rentabilidad de la inversión

Piensa que las actividades pueden no ser motivantes

Muestra interés sobre el bienestar y la salud de sus trabajadores



### ¿Qué Ve ?

Puede ver que sus empleados tienen una vida muy sedentaria

Ve el estrés y la ansiedad que sufren sus trabajadores

Ve en la actividad física como una forma de fomentar la cohesión grupal



### ¿Qué oye?

Escucha testimonios de empresas que han contratado servicios similares

Oye las recomendaciones de los profesionales sanitarios

Escucha la preocupación de sus trabajadores sobre su imagen corporal y su vida sedentaria



### ¿Qué dice y hace?

Investiga las opciones que le son ofrecidas

Pide presupuesto e información a empresas deportivas

Tiene en cuenta los gustos y necesidades de sus empleados



### ¿Cuáles son sus problemas y necesidades?

Ajustar los presupuestos de la empresa para poder realizar la inversión

Que se produzca falta de participación por parte de los empleados

### ¿Cuáles son las metas y objetivos?

Mejorar la salud física y mental de su equipo

Aumentar la cohesión grupal y mejorar el clima laboral

Reducir el número de bajas laborales

Al realizar el mapa de empatía del empleador nos damos cuenta de las dificultades a las que tiene que hacer frente y que para contratar nuestros servicios tendría que hacer un esfuerzo económico que espera que tenga una rentabilidad positiva.

## MAPA DE EMPATÍA - TRABAJADOR



### ¿Qué piensa y siente?

Es consciente de que tiene un estilo de vida sedentaria

Muestra interés por mejorar su condición física

Siente estrés y ansiedad durante su jornada laboral



### ¿Qué Ve ?

Ve que no tiene una buena composición corporal

Puede ver anuncios sobre empresas deportivas

Observa la buena condición física que muestran sus compañeros que participan en programas de entrenamiento



### ¿Qué oye?

Oye los testimonios de amigos y familiares que realizan habitualmente actividad física

Puede escuchar las recomendaciones de los profesionales sanitarios sobre la importancia de realizar actividad física



### ¿Qué dice y hace?

Busca información sobre las actividades que ofrecen las empresas deportivas

Se lo comenta a sus amigos y familiares para obtener su opinión

Empieza a planificar su horario para poder participar en las actividades



### ¿Cuáles son sus problemas y necesidades?

Dificultad para combinar un programa de entrenamiento con su vida laboral y personal

Necesita que las actividades sean motivantes

### ¿Cuáles son las metas y objetivos?

Quiere mejorar su salud y su condición física

Busca una forma de actividad física que le produzca adhesión

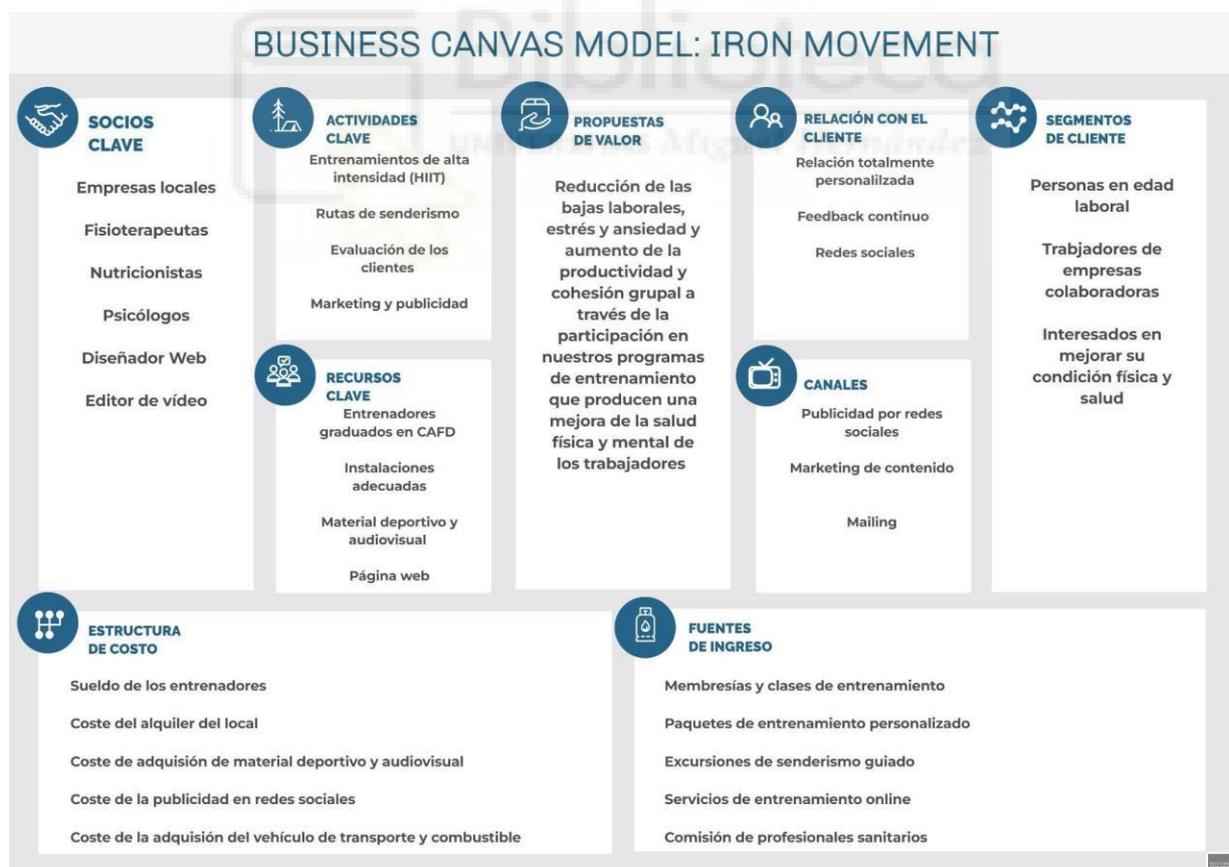
Reducción de estrés y ansiedad

Del mapa de empatía del trabajador observamos que al presentar un estilo de vida sedentaria, no tiene una buena condición física pero presenta dificultades a la hora de encontrar un programa de entrenamiento que le resulte motivante y le produzca adhesión a largo plazo, además de la complejidad de compaginar las sesiones de entrenamiento con su vida laboral y familiar.

Para concluir: El empresario percibe los programas de entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT) y senderismo como una oportunidad para mejorar la salud física y mental de los empleados, lo que aumentaría su productividad, aunque presenta una gran preocupación porque sería un coste adicional y cómo se llevarían a cabo de forma efectiva. Por otro lado, los trabajadores consideran estas actividades como una forma que le ofrece la empresa para mejorar su salud y bienestar, aunque tienen inquietudes sobre el tiempo necesario para realizarlas y sobre todo el esfuerzo que implicaría. Ambas partes están dispuestas a contemplar estos programas, reconociendo que su implantación podría traer beneficios para su salud y su ambiente laboral.

## Business Canvas Model

El Business Canvas Model, que es una herramienta muy visual que nos permite diseñar, visualizar, analizar y modificar modelos de negocio. Es un marco visual compuesto por nueve bloques que componen los elementos esenciales a valorar a la hora de diseñar un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).



## Bloques del Business Canvas Model

- **Socios clave:** Son las alianzas estratégicas que voy a establecer para desarrollar mi modelo de negocio.
- **Actividades clave:** Son las acciones más importantes que se deben llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione.
- **Recursos clave:** Estos recursos son necesarios para la creación y entrega de la propuesta de valor. Los recursos más importantes de este modelo de negocio son los recursos humanos dado que es una empresa que presta servicios.
- **Propuesta de Valor:** Este bloque es el más determinante a la hora de diferenciarse en el mercado para obtener una ventaja competitiva.
- **Relación con los clientes:** Hay que definir como la empresa interactúa con sus clientes.
- **Canales:** Son las maneras por las que haremos llegar nuestra propuesta de valor a los clientes.
- **Segmentos de clientes:** Hay que detallar a qué tipo de cliente te diriges y son la base para la creación de la propuesta de valor.
- **Estructura de costos:** Define los principales gastos a valorar para poder prestar servicio a nuestros clientes.
- **Fuentes de Ingresos:** Son los métodos utilizados por la empresa para obtener ingresos.

Una vez realizado el business canvas model identificamos los elementos principales para la elaboración del modelo de negocio, ahora un factor crucial es comprobar si nuestra propuesta de valor tiene viabilidad en el mercado y cuánto están dispuestos a pagar tanto los empresarios como los propios trabajadores interesados en participar en los programas de entrenamiento.

### Encuestas a público objetivo

La validación de un negocio mediante encuestas es una estrategia para recopilar datos sobre la viabilidad de una idea de negocio, necesidades y preferencias de los potenciales clientes. Para la creación de una encuesta objetiva se deben seguir una serie de pasos: Definición de objetivos, se deben definir claramente los objetivos que se quieran evaluar (Brace, 2018). Diseño de la encuesta, la estructuración de las preguntas debe ser clara y precisa (Fowler, 2014). Selección de la muestra, debe plasmar adecuadamente al cliente objetivo (Sarstedt & Mooi, 2019). Redacción de las preguntas, hay que usar un lenguaje claro evitando jergas y ser específico (Sudman & Bradburn, 2013). Prueba piloto, para reconocer posibles problemas en la redacción de las preguntas (Teresi, 2022). Distribución de la encuesta, dependiendo del público objetivo se elegirán los canales de distribución más adecuado (Dillman et al., 2014). Finalmente el análisis de los resultados, se analizan los datos obtenidos para extraer conclusiones (Pallant, 2020).

Para la comprobación de este modelo de negocio se han empleado dos encuestas: Una encuesta para el empleador (Anexo 1) y otra para el empleado (Anexo 2).

La encuesta del empleador se divide en dos bloques:

- Bloque 1 referente a las preguntas relacionadas con su empresa
- Bloque 2 referente a la necesidad de que sus empleados practiquen actividad física y si podría producir mejoras en su empresa.

Enlace encuesta de drive: <https://bit.ly/4aHXqpU>

La encuesta del empleado también se divide en dos bloques:

- Bloque 1 referente a preguntas de carácter personal
- Bloque 2 referente a sus preferencias para practicar actividad física.

Enlace encuesta drive: <https://bit.ly/3XmTAQ3>

Las respuestas obtenidas en estas encuestas no son significativas (esto es una limitación de la investigación) pero nos sirve para aprender sobre las preferencias de nuestros clientes (empleadores y empleados)

- Por parte del empleador: El 93,8% considera muy importante la salud y bienestar de los trabajadores y el 90,6% considera que la actividad física podría mejorar la productividad y reducir las bajas laborales. El 78,1% ofrecería programas de entrenamiento a sus trabajadores y el 65,6% estaría dispuesto a pagar por ello, destacando que un 31,3% de los empresarios financia totalmente los programas de entrenamiento.
- Por parte del empleado: Solamente el 4,9% considera que su nivel de forma física y salud es muy buena, de un 36,6% que ha sufrido una baja laboral el 19,5% es debido a problemas musculoesqueléticos y un 9,8% por estrés y ansiedad. La preferencia de un 87,8% es participar en los programas de entrenamiento entre semana. Un 95,1% participaría en programas de entrenamiento si estuviesen disponibles en su empresa. Donde prefieren que se realicen los entrenamientos en el centro de entrenamiento con un 75,6% y un 56,1% se decanta por un método de paga 50/50 entre la entidad y el usuario.

### **Encuesta para validar el negocio**

La encuesta para validar el negocio (Anexo 3) es aquella que se realiza después de las encuestas para el público objetivo con la finalidad de comprobar si nuestro público objetivo está dispuesto a contratar nuestros servicios o comprar nuestros productos. Para la realización de esta encuesta se pueden seguir las siguientes fases: Definir objetivos claros, para comprobar si quieren contratar nuestros servicios o no (Firmbee, 2023), identificar la audiencia adecuada, enviando la encuesta a potenciales clientes (Ideanote, 2022), diseñar preguntas efectivas, que nos responda directamente el interés que muestra el encuestado sobre los servicios/productos ofrecidos (Gehlbach & Artino Jr, 2018) y realizar un análisis exhaustivo, para extraer datos sobre las preferencias de los posibles clientes (OECD, 2023).

Los resultados obtenidos de esta encuesta distribuida a nuestros potenciales clientes reflejan que un 52,2% considera muy importante la salud física y mental de sus empleados y un 26,1% lo considera importante. Un 91,3% no ofrece ningún programa de actividad física y se puede observar que los empresarios presentan más interés por el entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT) frente a las rutas de senderismo. Con respecto a los beneficios de nuestras actividades los principales son la mejora de la salud física para los entrenamientos interválicos de alta intensidad (HIIT) y la reducción del estrés para las rutas de senderismo. Los principales factores que han valorado a la hora de contratar nuestros servicios son el costo, la opinión de los empleados y la flexibilidad de los horarios. Un 78,3% está dispuesto a contratar nuestros servicios, donde una mayoría de 52,2% invertiría de 30-60€ al mes por empleado.

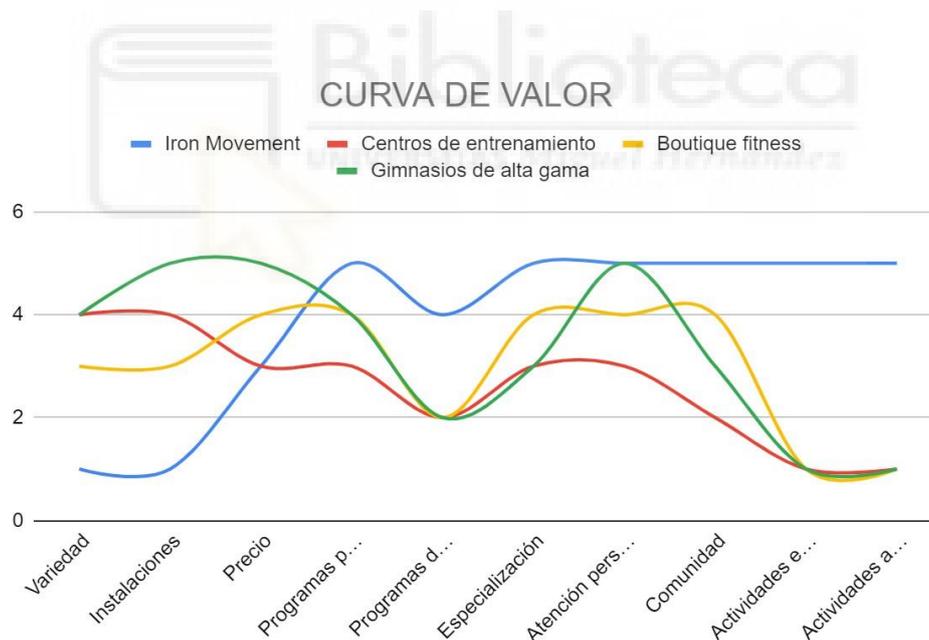
Enlace encuesta drive: <https://bit.ly/4dWVflb>

## Curva de valor

La curva de valor es una herramienta estratégica utilizada para que mediante un gráfico muy visual, analizar la oferta de valor de una empresa frente a su competencia en el mercado (Kim & Mauborgne, 2005). Para la realización de esta curva de valor vamos a encontrar en el eje X los factores de competencia. Los factores de competencia son los elementos o características que influyen en la capacidad de competir entre las empresas para atraer clientes. Esta elección es fundamental debido a que van a ser las causas que nos hagan diferenciarnos en el mercado, los factores de competencia analizados son los siguientes que se encuentran ordenados en función a la estrategia de ERIC:

- **Eliminar:** Variedad
- **Reducir:** Instalaciones y precio
- **Incrementar:** Programas para grupos específicos, programas de fidelización y recompensas, especialización, atención personalizada y comunidad.
- **Crear:** Actividades en el medio natural y Actividades a domicilio.

En el eje Y vamos a analizar el nivel de oferta que se encuentra en el mercado de los siguientes competidores: Boutique Fitness, centros de entrenamiento y gimnasios de alta gama. El análisis de estos modelos de negocio deportivo se debe a que son nuestros principales competidores y pueden ser un producto sustitutivo.



A raíz de la curva de valor podemos ver gráficamente las diferencias entre los factores de competencia con nuestros competidores directos, encontrando dos principales diferencias muy significativas producto del modelo de negocio desarrollado, una es una menor oferta de variedad e instalaciones frente a la competencia y la otra es una oferta mayor respecto a las actividades en el medio natural y actividades a domicilio para empresas.

## Estrategia de ERIC

La matriz de ERIC es una estrategia que nos va a permitir diferenciar y personalizar nuestra propuesta de valor, esta matriz está compuesta por 4 elementos: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear. Con la estrategia de ERIC buscamos desafiar las suposiciones estratégicas y crear un nuevo espacio en el mercado para nuestro negocio (Megias, 2012).

### Eliminar

Se va a eliminar la variedad de actividades para que se preste un servicio totalmente especializado en un tipo de entrenamiento y en un tipo de cliente concreto que nos permita diferenciarnos de la competencia.

### Reducir

Vamos a reducir las instalaciones y el material debido a que el valor de nuestro servicio radica en la calidad de los entrenamientos que presentan nuestros entrenadores.

### Incrementar

Queremos producir un incremento en la especialización para ser capaces de diferenciarnos en el mercado. También queremos incrementar la creación de una comunidad ya que al crear relaciones sociales entre los participantes se producirá una mayor fidelidad por parte del usuario.

### Crear

La parte disruptiva de esta empresa se encuentra en las Actividades en el Medio Natural y en la prestación de Actividades a domicilio para empresas. Por un lado encontramos que las actividades en el medio natural (senderismo) es un nicho que no tiene demasiada competencia, es una actividad que apenas requiere material, se puede adaptar a todos los niveles y muestra grandes beneficios. Por otro lado se encuentran las actividades a domicilio dirigidas a la empresa que significan que ofertamos la posibilidad de realizar nuestros programas de entrenamiento en la misma empresa donde se encuentran los trabajadores, esto incrementará la comodidad de los participantes, dado que no tendrían gastos de transporte y la adherencia hacia la actividad sería mayor.

Las acciones realizadas por la estrategia de ERIC no solo aumentarán la eficiencia y mejorarán la calidad del servicio ofrecido, sino que también reforzarán el posicionamiento del negocio en un competitivo mercado, producto de la innovación que se plantea al crear un servicio totalmente diferenciado de la competencia.

## Ingresos y gastos

La gestión de los ingresos y gastos es una actividad fundamental para asegurar el éxito empresarial a largo plazo. La forma jurídica elegida es una sociedad limitada (SL), ya que la responsabilidad está limitada al capital aportado (3000€ para la constitución) y el tipo de fiscalidad es el impuesto de sociedades que generalmente es de un 25% pero en la constitución de una nueva empresa tributa un 15% de los beneficios en el primer año. Los datos expuestos a continuación son estimaciones formuladas tras el análisis de la competencia en los que se encuentra incluido lo que sería mi salario personal.

Categoría	Detalles	Total (€) Año 1	Total (€) Año 2	Total (€) Año 3
-----------	----------	-----------------	-----------------	-----------------

<b>INGRESOS</b>				
Servicios de entrenamiento	Individuales	21.591,36	32.387,04	46.781,28
	Grupales	24.273	38.836,80	56.147,52
Excursiones de senderismo	Ingresos por rutas	10.794,60	17.271,36	23.288,30
<b>Total (€)</b>		56.658,96	88.495,20	126.217,10
<b>GASTOS</b>				
<b>Gastos Fijos</b>				
Alquiler	Local	5.400	5.400	5.400
Sueldos	<b>Personal</b>	<b>16.800</b>	<b>21.600</b>	<b>30.000</b>
	Empleados	0	16.800	33.600
Servicios	Agua, luz e internet	1.200	1.500	2.100
Mantenimiento	Reparación de material y limpieza	600	900	1.200
Constitución de la sociedad y contribución	Impuestos	8.498,84 +3000	13.274,28	31.579,27
Desplazamientos	Transporte y logística	960	1.440	2.400
<b>Gastos Variables</b>				
Material	Material de entrenamiento y senderismo	600	720	900

Marketing y publicidad	Campañas de Marketing y promoción	1.799,40	2.399,88	2.999,40
<b>Total (€)</b>		38.858,24	62.834,16	110.178,67
<b>INGRESOS</b>		56.658,96	88.495,20	126.217,10
<b>GASTOS</b>		38.858,24	62.834,16	110.178,67
<b>BENEFICIO NETO</b>		17.800,72	25.661,04	16.038,43

En esta tabla se pueden observar los principales ingresos y gastos que tendría el negocio desarrollado en un periodo de tres años, este análisis permite desarrollar una planificación financiera donde cada año se produce un aumento de mi sueldo personal y estimo que al llegar al año tres tendré dos trabajadores.

## 6. CONCLUSIONES

El desarrollo de un modelo de negocio es un proceso necesario para validar si tu proyecto tiene viabilidad en el mercado. El primer paso es analizar el contexto donde vas a crear tu negocio y de ese análisis descubrir problemas sin resolver que se encuentren presentes en el mercado, una vez descubiertos se realizará una búsqueda de información para poder encontrar una solución a dichos problemas. Ya encontrada la necesidad no satisfecha del mercado y la posible solución nos disponemos a elaborar un modelo de negocio para poder monetizar nuestros servicios o productos. Analizaremos la competencia directa e indirecta que podríamos tener y a raíz de ese análisis utilizar una serie de herramientas (mapa de empatía, business canvas model, etc...) para identificar quienes serán nuestros futuros potenciales clientes, cómo llegar a ellos, que vamos a ofrecer y cuál va a ser el valor diferenciador de nuestro producto/servicio, este proceso desemboca en la creación de un producto mínimo viables (MVP). Es imprescindible testear nuestro producto, para ello se pueden utilizar encuestas y así conseguir feedback de nuestros potenciales clientes. Al realizar esta serie de pasos sabremos si el modelo de negocio que hemos generado tiene viabilidad en el mercado.

Respecto al desarrollo del modelo de negocio he tenido una serie de limitaciones. La distribución de las encuestas ha sido un gran reto, ya que no se ha podido llegar a una muestra significativa del mercado y he tenido muchas dificultades a la hora de encontrar empresarios que estuvieran dispuestos a contestarlas. En un futuro una solución sería presentarme personalmente en los negocios, pudiendo así comprobar el interés de los empresarios a mi propuesta de negocio y escuchar sus recomendaciones sobre los aspectos que podría mejorar.

Fruto del análisis realizado en este TFG se ha desarrollado un modelo de negocio deportivo con el nombre de: Iron Movement. Cuya finalidad radica en prestar servicios de entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT) y senderismo para trabajadores. La integración de entrenamientos HIIT y senderismo en los programas de bienestar corporativo se presenta como una estrategia viable y efectiva para las empresas que desean mejorar la salud física y mental de sus trabajadores, reducir bajas laborales y aumentar su productividad. El incluir estos programas puede crear un ambiente laboral más saludable y eficiente, lo que produce a largo plazo una mayor rentabilidad para la empresa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Revista ADP. (2022). *El 66% de los trabajadores españoles experimenta estrés en el trabajo al menos una vez por semana*. ADP. Recuperado de: <https://es.adp.com/sobre-adp/sala-de-prensa/2022-09-12-el-66-por-ciento-de-los-trabajadores-espanoles-experimenta-estres-en-el-trabajo.aspx>
- An, H. Y., Chen, W., Wang, C. W., Yang, H. F., Huang, W. T., & Fan, S. Y. (2020). The relationships between physical activity and life satisfaction and happiness among young, middle-aged, and older adults. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4817.
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs*, 29(2), 304-311.
- Ballester-Martínez, O., Baños, R., & Navarro-Mateu, F. (2022). Actividad física, naturaleza y bienestar mental: Una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(2), 62-84.
- Berge, J., Hjelmessaeth, J., Hertel, J. K., Gjevestad, E., Småstuen, M. C., Johnson, L. K., Martins, C., Andersen, E., Helgerud, J., & Støren, Ø. (2021). Effect of aerobic exercise intensity on energy expenditure and weight loss in severe obesity: A randomized controlled trial. *Obesity (Silver Spring)*, 29(2), 359-369.
- Boix Vilella, S., León Zarceño, E., & Serrano Rosa, M. Á. (2017). Salud psicosocial en trabajadores que practican Pilates: Un estudio descriptivocomparativo. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 27-37.
- Brace, I. (2018). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Kogan Page.
- Brymer, E., & Schweitzer, R. (2013). The search for freedom in extreme sports: A phenomenological exploration. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(6), 865-873.
- Carmassi, C., Foghi, C., Dell'Oste, V., Cordone, A., Bertelloni, C. A., Bui, E., & Dell'Osso, L. (2020). PTSD symptoms in healthcare workers facing the three coronavirus outbreaks: What can we expect after the COVID-19 pandemic. *Psychiatry Research*, 292, 113312.
- Chen, P., & Antonelli, M. (2020). Conceptual models of food choice: Influential factors related to foods, individual differences, and society. *Foods*, 9(12), 1898.
- Chu, A. H. Y., Koh, D., Moy, F. M., & Müller-Riemenschneider, F. (2020). Do workplace physical activity interventions improve mental health outcomes? *Occupational Medicine*, 70(1), 20-26.
- Clavijo, C. (2024). Qué es un modelo de negocios: Definición, tipos y cómo crearlo. Recuperado del Blog de HubSpot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio#que-es>
- Clevenger, K. A., & Mullins, P. M. (2021). Virtual fitness training: An emerging market in the fitness industry. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 92(4), 48-53.
- Colberg, S. R., Sigal, R. J., Yardley, J. E., Riddell, M. C., Dunstan, D. W., Dempsey, P. C., ... & Tate, D. F. (2016). Physical activity/exercise and diabetes: a position statement of the American Diabetes Association. *Diabetes Care*, 39(11), 2065-2079.
- de la Cruz-Sánchez, E., Torres-Bonete, M. D., García-Pallarés, J., Gascón-Cánovas, J. J., Valero-Valenzuela, A., & Pereñíguez-Barranco, J. E. (2012). Dolor de espalda y limitación de la

- actividad física cotidiana en la población adulta española. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 35(2), 241-249.
- Díez, J. M. (2018). Estudio de los factores clínico-epidemiológicos de las lumbalgias en trabajadores y su relación con la satisfacción laboral. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 27, 232-243.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley.
- Dorta Díaz, J. D. (2022). *Obesidad y depresión. Una revisión sistemática* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de La Laguna]. Repositorio Institucional de la Universidad de La Laguna.
- Duckworth, A. L., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319-325.
- Ettman, C. K., Abdalla, S. M., Cohen, G. H., Sampson, L., Vivier, P. M., & Galea, S. (2020). Prevalence of depression symptoms in US adults before and during the COVID-19 pandemic. *JAMA Network Open*, 3(9), e2019686.
- Firmbee. (2023). *How to use surveys for testing your business idea*. Firmbee. Recuperado de: <https://www.firmbee.com/how-to-use-surveys-for-testing-your-business-idea>
- Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods*. Sage Publications.
- Gehlbach, H., & Artino Jr., A. R. (2018). The survey checklist (manifesto). *Academic Medicine*, 93(3), 360-366
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537.
- Hu, X., Liu, Q., Li, X., Wang, Q., Zhang, H., Chen, L., ... & Guo, J. (2020). COVID-19-related stressors and mental health outcomes among essential workers: The role of social capital. *Journal of Affective Disorders*, 282, 936-945.
- Ideanote. (2022). *Idea Validation: How To Test Your Business and Product Ideas*. Ideanote. Recuperado de: <https://www.ideanote.io/blog/idea-validation>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) 2022*. Recuperado de: [https://www.ine.es/prensa/ecv\\_2022\\_m.pdf](https://www.ine.es/prensa/ecv_2022_m.pdf)
- Johns, G. (2021). The psychology of absenteeism: A conceptual review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 885-902.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kirchmayer, S., & Pfister, G. (2020). Knowledge and attitudes towards physical activity: A cross-sectional study. *International Journal of Sports Science*, 18(2), 89-98.
- Liao, Z., & Wen, F. (2020). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: The mediating role of psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3967.
- Lier, L. M., Breuer, C., & Dallmeyer, S. (2019). Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: A cross-company study. *BMC Public Health*, 19(1), 268.

- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, 79-95.
- Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Economics* (9th ed.). Cengage Learning.
- Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2020). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees' resources and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 12(15), 6072.
- Marques, A., Marconcin, P., Werneck, A. O., Ferrari, G., Gouveia, É. R., Kliegel, M., Peralta, M., & Ihle, A. (2021). Bidirectional association between physical activity and dopamine across adulthood: A systematic review. *Brain Sciences*, 11(7), 829.
- McTiernan, A. (2019). Mechanisms linking physical activity with cancer. *Nature Reviews Cancer*, 8(3), 205-211.
- Megias, J. (2012). Herramientas: La curva de valor de la competencia. *Startups, Estrategia y Modelos de negocio*. Recuperado de: <https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>
- MedlinePlus. (2023). Health Risks of an Inactive Lifestyle. Recuperado de: [MedlinePlus](https://medlineplus.gov/healthrisksinactive.html).
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261-283.
- Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, O., Flores, J. M., ... & Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *PLOS ONE*, 15(9), e0238217.
- Ng, V., & Lai, P. (2020). Workplace environment and its effects on physical activity and health. *Journal of Occupational Health*, 62(4), 241-250.
- OECD. (2023). *Good practices in survey design: Step-by-step*. Recuperado de: [https://www.oecd-ilibrary.org/good-practices-in-survey-design-step-by-step\\_5k9h0gl2ktkf.pdf](https://www.oecd-ilibrary.org/good-practices-in-survey-design-step-by-step_5k9h0gl2ktkf.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. McGraw-Hill Education.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.
- Pierce, M., Hope, H., Ford, T., Hatch, S., Hotopf, M., John, A., Kontopantelis, E., Webb, R., Wessely, S., McManus, S., & Abel, K. M. (2020). Mental health before and during the COVID-19 pandemic: A longitudinal probability sample survey of the UK population. *The Lancet Psychiatry*, 7(10), 883-892.
- Pfeifer, C. (2016). The heterogeneity of the costs of employee absence. *Journal of Business Economics and Management*, 17(5), 926-939.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Pronk, N. P., & Kottke, T. E. (2009). Physical activity promotion as a strategic corporate priority to improve worker health and business performance. *Preventive Medicine*, 49(4), 316-321.

- Proper, K. I., Van Oostrom, S. H., & Hildebrandt, V. H. (2019). The effectiveness of workplace physical activity interventions in reducing sickness absence: A systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1676.
- Ratz, S., & Lenstra, A. (2020). The impact of time constraints on physical activity. *Journal of Health and Fitness*, 22(3), 134-145.
- Rebar, A. L., Stanton, R., Geard, D., Short, C., Duncan, M. J., & Vandelanotte, C. (2015). A meta-meta-analysis of the effect of physical activity on depression and anxiety in non-clinical adult populations. *Health Psychology Review*, 9(3), 366-378.
- Reed, J., & Ones, D. S. (2021). The effect of acute aerobic exercise on positive activated affect: A meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 52, 101831.
- Salari, N., Hosseini-Far, A., Jalali, R., Vaisi-Raygani, A., Rasoulpoor, S., Mohammadi, M., ... & Khaledi-Paveh, B. (2020). Prevalence of stress, anxiety, depression among the general population during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Globalization and Health*, 16(1), 57.
- Sanchis-Gomar, F., Lucia, A., Yvert, T., Ruiz-Casado, A., Pareja-Galeano, H., Santos-Lozano, A., ... & Bouchard, C. (2016). Physical inactivity and low fitness deserve more attention to alter cancer risk and prognosis. *Cancer Prevention Research*, 8(12), 1051-1062.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. Springer.
- Satinsky, J., Reece, J., Glass, C., & Tewksbury, R. (2013). The relationship between personal trainer compensation and client retention. *Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 53(3), 344-350.
- Smith, A. L., Balaguer, I., Duda, J. L., & Crespo, M. (2013). Social environment in youth sport: Qualitative and quantitative measures. *Journal of Sports Sciences*, 31(14), 1586-1599.
- Sudman, S., & Bradburn, N. M. (2013). *Asking Questions: The Definitive Guide to Questionnaire Design – For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires*. Jossey-Bass.
- Teresi, J. A. (2022). *Guidelines for designing and evaluating feasibility studies*. University of California, San Francisco. Recuperado de: <https://cadc.ucsf.edu/sites/g/files/tkssra881/f/Teresi%20guidelines%20for%20designing%20and%20evaluating%20feasibility%20studies%202022.pdf>
- World Health Organization. (2021). *Directrices de la OMS sobre actividad física y comportamientos sedentarios*. NCBI Bookshelf. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK581973/>
- Yildirim, T. M., & Esentürk, O. K. (2021). The effects of physical activity on social cohesion during the COVID-19 pandemic: Mediating role of mental well-being. *Frontiers in Psychology*, 12, 667748.
- Zhu, X., & Chiu, M. M. (2020). Effects of physical activity on cognitive function, academic achievement, and mental health among college students: A meta-analysis. *Psychological Reports*, 123(2), 587-615.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1 - Encuesta Empleador

1. ¿En qué año creó su empresa?
2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
3. ¿Considera que el trabajo que tienen que realizar sus trabajadores tiene una gran carga física?
4. ¿Qué tan importante considera la salud y el bienestar de sus trabajadores en su empresa ?
5. ¿Sabe usted si sus trabajadores realizan habitualmente actividad física?
6. ¿Qué tipo de bajas laborales se han producido en su empresa en los últimos 12 meses?
7. ¿Cree que la actividad física podría mejorar la productividad y reducir las bajas laborales en su empresa?
8. ¿Ofrecería programas de entrenamiento para sus empleados?
9. ¿Qué actividades le resultan más interesantes para ofrecerle a sus empleados?
10. ¿Dispone de un espacio donde se pueda entrenar ?
11. ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio de actividad física?
12. ¿Qué opciones de pago ofrecería a sus empleados?
13. ¿Qué programa le gustaría contratar?
14. ¿Qué es lo que más le ha gustado de mi empresa?
15. ¿Qué cree que podría mejorar de mi empresa?

Enlace encuesta de drive:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8OknzfUt6hWgncePrW1\\_eDODj71yjo7dohDbNbRfF2zK\\_0A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8OknzfUt6hWgncePrW1_eDODj71yjo7dohDbNbRfF2zK_0A/viewform?usp=sf_link)

### ANEXO 2 - Encuesta Empleado

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando?
3. ¿Cuál es su género?
4. ¿Realiza actividad física?
5. ¿Cómo considera actualmente que está su nivel de forma física y de salud?
6. ¿Qué días le resulta más interesante participar en programas de entrenamiento?
7. ¿Cuál sería la duración ideal para una ruta de senderismo?
8. ¿Cuál sería la duración ideal de una sesión de entrenamiento?
9. ¿En los últimos 5 años ha sufrido alguna baja laboral? Si es así, indique de que tipo.
10. ¿Qué actividades le resultan más interesantes?

11. ¿Le gustaría que los programas de entrenamiento fueran en individuales o grupales?
12. ¿Participarías en programas de entrenamiento si estuviesen disponibles en su empresa?
13. ¿En qué instalaciones le gustaría practicar nuestras actividades?
14. ¿Qué opción de pago le gustaría utilizar?
15. ¿En qué programa le gustaría participar?
16. ¿Qué es lo que más le ha gustado de mi empresa?
17. ¿Qué cree que podría mejorar de mi empresa?

Enlace encuesta drive: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeCGsRrj-zqYQ2mzzyldvlSmLeGkFbC5lpvnDEuZNs4xPbZJg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeCGsRrj-zqYQ2mzzyldvlSmLeGkFbC5lpvnDEuZNs4xPbZJg/viewform?usp=sf_link)

### **ANEXO 3 - Encuesta para validar el negocio**

1. ¿Qué tan importante considera el fomento de la salud física y mental de los empleados en su empresa?
2. ¿Actualmente su empresa ofrece algún tipo de programa de actividad física?
3. ¿Estaría interesado en introducir programas de entrenamiento de alta intensidad (HIIT) para los empleados de su empresa?
4. ¿Qué beneficios cree que podría proporcionar un programa de entrenamiento de alta intensidad (HIIT) para sus empleados? Seleccione tantas como considere.
5. ¿Estaría interesado en introducir programas de senderismo y actividades en la naturaleza para los empleados de su empresa?
6. ¿Qué beneficios cree que podría proporcionar un programa de senderismo y actividades en el medio natural para sus empleados? Seleccione tantas como considere.
7. ¿Qué factores considera más importantes a la hora de implementar programas de bienestar físico para sus empleados? Seleccione tantas como considere.
8. ¿Estaría dispuesto a contratar nuestros servicios de entrenamiento de alta intensidad (HIIT) y senderismo?
9. ¿Qué presupuesto mensual estaría dispuesto a asignar por empleado para un programa de entrenamiento de alta intensidad (HIIT) y senderismo?

Enlace encuesta drive: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8IHHzRE6gyHa4oELP1YkFWHl-RU2eUImX1IYuNA8ujURgl2w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8IHHzRE6gyHa4oELP1YkFWHl-RU2eUImX1IYuNA8ujURgl2w/viewform?usp=sf_link)