



Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE UN GIMNASIO

Autor/es

Jorge Linares Boné

Director/es

Lucía García Cebrián

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza Año 2019

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE UN GIMNASIO

Analysis of the business strategy of a fitness center

Autor/Writer

Jorge Linares Boné

Director / Director

Lucía García Cebrián

Resumen: El trabajo de fin de grado consiste en la realización de un análisis del sector del fitness. El objetivo es proponer soluciones para que un gimnasio de nueva creación sea competitivo dentro de un mercado muy explotado.

Abstract: The work consists of doing an analysis of the fitness sector. The aim is to provide solutions to make a new fitness center competitive in a highly exploited market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ENTORNO	6
2.1 SITUACIÓN QUE ATRAVIESA EL SECTOR Y PERSPECTIVAS DE FUTURO	6
2.1.1 Origen del concepto <i>gimnasio</i>	6
2.1.2 Situación actual en España	7
2.1.3 Perspectivas de futuro	9
3. ANÁLISIS TÉCNICO DEL ENTORNO DE NUESTRO NEGOCIO	10
3.1 ESTUDIO DEL PÚBLICO OBJETIVO	10
3.2 ANÁLISIS PESTEL	12
3.2.1 Factores Políticos	13
3.2.2 Factores Económicos	15
3.2.3 Factores Sociales	19
3.2.4 Factores Tecnológicos	20
3.2.4 Factores Ecológicos/Medioambientales	21
4. ENTORNO COMPETITIVO, PENETRACIÓN EN EL MERCADO	22
4.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	22
4.2 PROPUESTA DE SERVICIOS DE NUESTRO NUEVO GIMNASIO	24
4.2.1 Competidores	28
4.2.2 Oferta de nuestro gimnasio	31
4.3 ANÁLISIS DAFO	34
4.4 PROVEEDORES	38
5. PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMERCIAL	39
5.1 OBJETIVOS GENERALES	39
5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	40
5.3 MARKETING MIX	40
6. CONCLUSIONES	45
7. BIBLIOGRAFÍA	46

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Fitness en España, Fuente: MAS, Market Report on Spanish Health Clubs, 2018.	8
Ilustración 2 - FUENTE: DELOITTE, European Health & Fitness Market, Report 2018 - "ELABORACIÓN PROPIA"	8
Ilustración 3 - FUENTE: DELOITTE, EUROPEAN HEALTH & FITNESS MARKET, REPORT 2018	9
Ilustración 4 - Fuente CIS. Porcentaje de usuarios de gimnasios en España.	11
Ilustración 5 – Fuente: Live fitness 2018 - MOTIVOS DE ALTA DE UN GIMNASIO	12
Ilustración 6– FUENTE: LIVE FITNESS 2018 - MOTIVOS DE baja DE UN GIMNASIO	12
Ilustración 7 - FUENTE INE - ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA	15
Ilustración 8 - Fuente INE - evolución del PIB en España, tasa de variación interanual (%).....	16
Ilustración 9 - Fuente: Anuario Estadísticas deportivas 2019 España -Empleo medio anual vinculado a actividades deportivas (en miles).....	17
Ilustración 13 - fuente: elaboración propia - rango de edad encuestados.....	25
Ilustración 14 - fuente: elaboración propia - vivienda encuestados	25
Ilustración 15 - fuente: elaboración propia - Actividad deportiva/gimnasio.....	26
Ilustración 11 - Fuente: Elaboración propia - ubicación de nuestro centro y competencia directa	30
Ilustración 10 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - DAFO SECTOR FITNESS	37
Ilustración 12 - fuente: the power mba - ciclo de vida de un producto	41
Ilustración 20 - fuente: elaboración propia - precios gimnasio	42

1. INTRODUCCIÓN

La idea de montar un gimnasio puede parecer muy jugosa para muchos emprendedores, ¿Por qué?

La creciente demanda de la población por tener el cuerpo perfecto, por salir marcando músculos en el último post de Instagram, o simplemente por mantener un hábito de vida saludable y sentirse bien ha disparado las inscripciones en los centros deportivos. Si a eso sumamos el cuantioso número de artículos, anuncios, blogs e influencers que se dedican a temas relacionados con hábitos para llevar una vida saludable, tenemos la combinación perfecta para que el negocio en el sector del fitness se dispare. Pero...¿Realmente es tan fácil prosperar en dicho campo?

En este trabajo pretendo analizar la competencia, oportunidades y amenazas que presenta el mundo de los gimnasios, así como clarificar la estrategia comercial que puede hacer que un centro deportivo triunfe en la actualidad.

En la actualidad podemos afirmar que el clásico gimnasio de barrio, familiar, propio de la década de los 80 ha pasado a la historia. El ritmo del sector lo marcan las gigantescas franquicias low-cost. Las instalaciones pequeñas en las que recibías un trato más personal han dejado paso a centros que cuentan con una gran superficie, así como, con la mejor maquinaria y cuyo pilar fundamental se basa en las actividades colectivas.

La razón del éxito de estas cadenas se debe básicamente a adoptar un modelo de negocio básico que les permite reducir al máximo los costes y a su vez poder ofrecer precios bajos. Esto se traduce en una estrategia que se fundamenta en el clásico modelo de ventaja competitiva que define los tres grandes caminos a través de los cuales una empresa puede llegar al éxito: diferenciación, liderazgo en costes y especialización.

Por lo tanto, la pregunta que nos planteamos es si se puede competir con el segmento low-cost. Trataremos de dar respuesta a esta cuestión una vez hayamos analizado el mercado del fitness actual.

Los Millennials (nacidos entre 1984 y 2000) y los que vienen por detrás de ellos (Generación Z), priorizan el disfrute del tiempo libre, la socialización y el bienestar físico, conseguido a través de la práctica del deporte y de una dieta equilibrada, por encima de otras obligaciones y comportamientos. Este sector de la población exige cada vez más a las empresas. Les demandan inmediatez, experiencias, adaptabilidad, desafíos, elegir cuando, qué y donde realizarán el ejercicio y, sobre todo, querrán compartirlo con sus amigos en las redes. Por ello, deberemos conocer mejor al cliente y ofrecerle un nuevo modelo de relación con un principio simple, el que él prefiera.

De modo que, si el mercado está sobresaturado por el sector low-cost y nuestro público objetivo tiene exigencias distintas a generaciones predecesoras, ¿Cómo podemos lidiar con esta situación? Existen varias alternativas posibles, pondremos en marcha una de ellas si tras analizar el sector vemos que es la que nos aportará un mayor éxito. La primera de ellas es simple, bajar los precios. Si tus competidores están reventando el mercado con precios excesivamente bajos, la lógica te lleva a pensar que tú debes bajarlos y puede que salga bien, pero esta medida puede conllevar un gran riesgo. Si los precios descienden, el

número de socios que se necesitan para obtener los mismos ingresos aumentan por lo que necesitaría mas espacio y en un sector tan sobrecargado depender del volumen es un tanto arriesgado. Por supuesto, competir en precio con una “low cost” sin tener la infraestructura ni la cultura empresarial de ese modelo de negocio es sin duda una tarea compleja.

Otra opción para valorar sería optar por mejorar la calidad, es una estrategia válida pero quizás no es suficiente. Hoy en día por regla general los gimnasios de bajo precio ofrecen unos estándares de calidad tanto en sus instalaciones como en su equipamiento. Pero esto no quiere decir que esa calidad que ofrecen no se pueda incrementar de forma que se aumente sobre todo el nivel de calidad en aquellos factores del negocio que aporten valor al usuario. Por lo tanto, aparte de incrementar la calidad de nuestro gimnasio respecto a otros, tendremos que diferenciarnos de alguna otra manera.

Llegamos a la tercera vía por la cual se puede tratar de entrar y competir en este mercado y esta no es otra que el cliente nos perciba como diferentes y así no tener que bajar los precios o incluso conseguir incrementarlos. Para ello, lo primero, debes contar con algunas condiciones para poder estar a la altura como instalaciones, servicios, cultura y organización, lo cual es algo fundamental pero no diferenciador. Hablamos de un aumento de los precios por la idea de que el aumento de la competencia es progresivo y no tiene pinta de que se vaya a detener, por lo tanto, hay que asumir que para que funcione, la empresa debe de seguir siendo rentable, pero con menos socios. Para lograrlo habrá que conseguir que el cliente se sienta atraído por la marca y que esté dispuesto a pagar más ya que aprecia algo diferente, algo que le da un estatus y que representa unos valores y un estilo de vida con el que se identifica.

El objetivo de este trabajo será por lo tanto analizar la viabilidad comercial de un gimnasio de nueva creación en el mercado en el que nos encontramos, así como, averiguar la mejor forma de satisfacer al cliente el cual será el protagonista.

2. ENTORNO

2.1 SITUACIÓN QUE ATRAVIESA EL SECTOR Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

2.1.1 Origen del concepto *gimnasio*

El “gymnasion” nació en la Grecia clásica, hace más de 26 siglos, y era un elemento fundamental de la educación, porque allí los niños recibían instrucción física y espiritual, que iban de la mano: los griegos establecían una estrecha relación entre el atletismo, la educación y la salud. Ya en esa época se aconsejaba la realización de algunos ejercicios específicos con el fin de paliar enfermedades y dolencias.

Los primeros gimnasios exteriores de Alemania nacieron gracias al trabajo del profesor Friedrich Jahn y el grupo de los Gimnásticos (Turners, en alemán), un movimiento político del siglo XIX. El primer gimnasio interior fue el de Hesse, construido el año 1852. En Estados Unidos, el movimiento de los gimnasios surgió a mediados del siglo

XIX y a principios del siglo XX. Gustav Zander, un ortopedista sueco tuvo la idea de contrarrestar los efectos dañinos de una vida sedentaria usando máquinas y así se creó el primer gimnasio con máquinas, en 1890.

Gracias a ello, a lo largo del siglo XX, los gimnasios fueron evolucionando como concepto, hasta llegar a los gimnasios de máquinas, aparatos y comenzaron a nacer las zonas de los gimnasios donde se combinaba la gimnasia con ejercicios de tonificación de músculos en clases amenas acompañadas de música.

En España, la mayor parte de centros siguen este concepto, añadiendo el aprendizaje de artes marciales, natación y técnicas de defensa personal dentro de estos recintos.

2.1.2 Situación actual en España

Antes de comenzar a analizar la situación que vive este sector en España, conviene destacar una serie de factores por los cuales la industria del fitness vive una época excepcional.

- Exceso de oferta: en el mercado actual el cliente tiene una enorme variedad de clubes que puede analizar, comparar y decantarse, es por ello por lo que casi un 80% de los clientes compara entre diversos gimnasios antes de inscribirse a uno. Debido a eso estos negocios deben diferenciarse de la competencia al máximo posible y tratar de implementar estrategias de comunicación para situar la marca del club en un lugar distinguido en la mente del consumidor, y que la perciba como diferente y de mayor prestigio.
- Protagonismo del cliente gracias a la tecnología: gracias a los avances tecnológicos, una correcta utilización supone otorgar al usuario una independencia que cada vez se valora más. A parte de ello, también supone una serie de ahorros en costes para el gimnasio.
- Apogeo del negocio “low cost”: los modelos tradicionales de clubs deportivos se están viendo condenados a reinventarse o morir a causa del fenómeno de los gimnasios “low cost”. Muchos negocios están siendo absorbidos o optan por fusionarse con cadenas de mayor tamaño. La baja cuota de estos centros permite que asistan un mayor número de personas que anteriormente no acudían a gimnasios por ser el precio el principal impedimento. Teniendo en cuenta el periodo de crisis en España, este tipo de centros ha podido jugar un papel importante en á realización de deporte por parte de usuarios que, de no haber habido estos centros, difícilmente habrían podido hacer frente a este gasto.

Tras ver tres de los pilares fundamentales en los que se fundamenta actualmente el mercado, vamos a ver algunos de los datos más característicos que presenta España. Actualmente, en nuestro país contamos con alrededor de 4.500 gimnasios cuyo volumen de negocio oscila entorno a los 2.300 millones de euros, con un incremento constante anual de un 5% -10%. Este incremento se ve reflejado también en el número de socios, los cuales, abonan una cuota media de unos 39,5 euros.

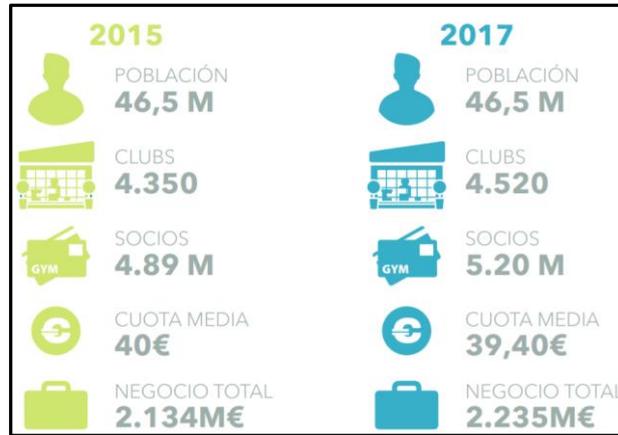


ILUSTRACIÓN 1 – FITNESS EN ESPAÑA, FUENTE: MAS, MARKET REPORT ON SPANISH HEALTH CLUBS, 2018.

Como ya hemos visto anteriormente, el sector “low cost” impera en el panorama mundial del fitness, y en España, este fenómeno no iba a ser menos. Los principales operadores por número de establecimientos en el territorio español son los siguientes:

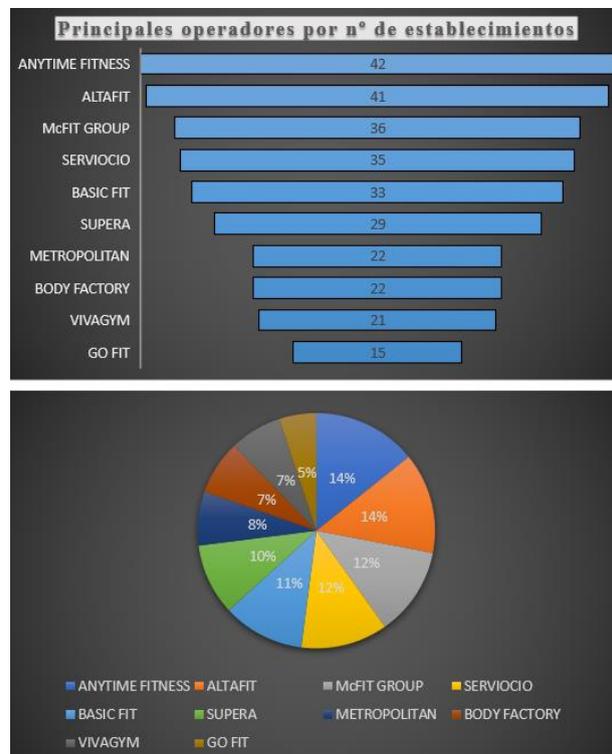


ILUSTRACIÓN 2 - FUENTE: DELOITTE, EUROPEAN HEALTH & FITNESS MARKET, REPORT 2018 - "ELABORACIÓN PROPIA"

Se puede apreciar, el mercado de los gimnasios en España se lo reparten entre 10 gigantes del “low-cost”. Han conseguido ganar esta enorme cuota de mercado a través de seis principios básicos, que son una cuota a un precio un 50% más bajo que el promedio del mercado, una apuesta firme por el uso de las nuevas tecnologías, un servicio básico de gimnasio que puede incluir actividades dirigidas, la capacidad para que el gimnasio pueda funcionar con una única persona, un horario de apertura muy amplio, incluso de 24h y una filosofía de “autoservicio”.

El mismo análisis de “Europe active & deloitte, an overview of the european Health & Fitness Market Report 2018” también confirma a España como un país con un enorme potencial para el desarrollo de negocios relacionados con el tema que estamos tratando, de hecho, como veremos en el próximo gráfico, nuestro país es la quinta fuerza más notable en ingresos provenientes del sector fitness, por detrás de países como Alemania, Reino Unido, Francia o Italia, todos ellos con mayor población. El “Top 5” citado, compone el 65% del volumen de negocio en este sector.

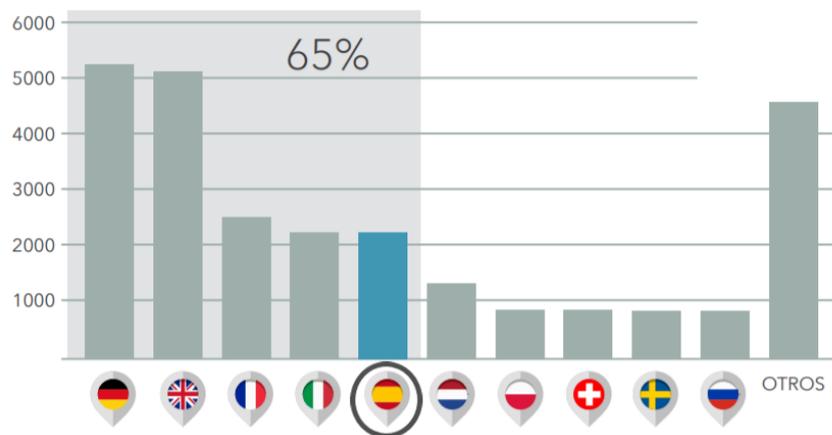


ILUSTRACIÓN 3 - FUENTE: DELOITTE, EUROPEAN HEALTH & FITNESS MARKET, REPORT 2018

2.1.3 Perspectivas de futuro

Tras haber visto y analizado a grandes rasgos los detalles más importantes del sector y la situación que atraviesa el mercado en España nos toca echar un vistazo a aspectos que se podrían mejorar dentro de un club y cuales serán las nuevas tendencias por las que apostaran estos centros en los próximos años.

Siguiendo con el estudio del Mercado Europeo del Fitness y la salud 2018 (“Deloitte, European Health & fitness market, Report 2018”) podemos afirmar que es un sector en continuo en crecimiento y que se instala como la actividad deportiva preferida por alrededor de 60 millones de ciudadanos europeos.

Dicha última investigación publicada por EuropeActive y Deloitte afirma que en Europa hay 59.000 centros y que cada año esta cifra se ve incrementada. La población ha tomado el fitness como la mejor manera de mantener la forma física y evitar las situaciones de estrés o por lo menos evitarlo en los momentos que se está practicando la actividad física. A todo ello se le suma la disminución del riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares y neurológicas.

El número de socios apuntados a un gimnasio ha crecido un 4% y lo seguirá haciendo. El continuo crecimiento de este mercado se debe en gran medida al crecimiento del fitness “low cost”. Las cifras respecto a los grandes operadores son muy positivas debido a que, según el informe los 30 negocios que lideran el sector han visto incrementadas sus altas en un 9,5% lo que les ha permitido alcanzar en total un número de 14,1 millones de clientes. Esto es un claro ejemplo de que este mercado está muy concentrado por el predominio de los clubes “low cost”.

El estudio ha reflejado una cifra de 26 billones de euros referente a los ingresos del sector en el año 2017, un incremento del 3,8% respecto a 2016. Dicho informe también afirma que este mundo también se está convirtiendo en un atractivo para inversores tanto de la misma industria como no.

En relación con España, el mercado del fitness se ha situado como la quinta fuerza europea en ingresos del sector, llegando a generar una cifra de 2.235 millones de euros. La opción de gimnasio “low-cost” sigue siendo la preferida para los habitantes de nuestro país, donde hay más de 5 millones de personas matriculadas en un gimnasio.

Otro factor específico del mercado del fitness en España reside en el aumento de los polideportivos públicos gestionados por concesionarias privadas, que ya cuentan con 550.000 miembros, los que más han crecido en los últimos dos años han sido Serviocio/BeOne, Supera y Gofit.

El mencionado estudio se pregunta si acabarán los centros “low-cost” por monopolizar una industria que atrae cada vez a más sectores de la población. En unas declaraciones de Fernando Pons, responsable de deporte en Deloitte, afirma: “el fitness, en todas sus modalidades, se consolida como la actividad deportiva de mayor volumen en España, impulsada por las variantes al fitness tradicional de ‘pesa y máquina’, las nuevas tecnologías y la innovación. Esta combinación de lo tradicional y lo trendy, así como sus indicadores macroeconómicos, hacen de este sector de la industria del deporte un foco de atención de inversores y operaciones corporativas”

3. ANÁLISIS TÉCNICO DEL ENTORNO DE NUESTRO NEGOCIO

3.1 ESTUDIO DEL PÚBLICO OBJETIVO

El número de españoles que van habitualmente a un gimnasio privado ha crecido desde el año 2000, con un incremento de un 2% en 10 años. En 2010, al menos un 25% de la población española aseguraba haber estado apuntado a un gimnasio en algún momento, actualmente la cifra ronda el 30%.



ILUSTRACIÓN 4 - FUENTE CIS. PORCENTAJE DE USUARIOS DE GIMNASIOS EN ESPAÑA.

En rango de edad del público es bastante amplio, centrándose la gran mayoría en intervalo entre los 16 y los 25 años. Uno de cada 10 españoles que se encuentran en este rango de edad acuden habitualmente a un gimnasio y alrededor del 30% están apuntados a uno. El siguiente grupo de edad (26 a 34 años) también presenta buena afluencia, pero conforme vamos aumentando la edad el % cada vez es menor.

La séptima edición del informe “Low Cost” en España elaborado por la consultora Valgo y la Universidad de Sevilla ha dictaminado que en el año 2018 un 40,3% de los socios hace uso de las instalaciones de un gimnasio tres veces por semana, mientras que el 32.5% asiste más de 4 veces. Un 20,4% de los clientes lo frecuentan 2 veces a la semana y un 6.5% acude una vez o menos. De los 3.773 abonados consultados, el 29,1% lleva inscrito en el club más de dos años, y el 20,2% entre uno y dos años.

Por lo tanto, cabe destacar que a la hora de captar clientes el rango de edad más importante al que “atacar” comprendería entre los 16 y los 34 años tanto para hombres como para mujeres.

Con el objetivo de esclarecer los motivos tanto de alta como de baja de un gimnasio, vamos a poner dos gráficos que lo resumen con claridad.

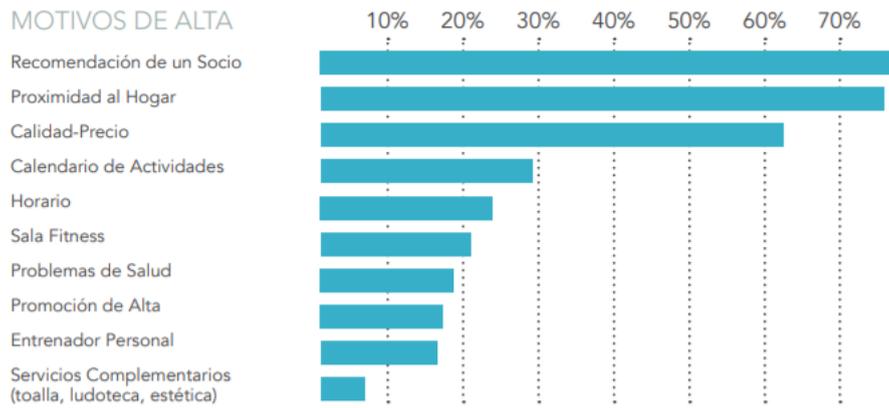


ILUSTRACIÓN 5 – FUENTE: LIVE FITNESS 2018 - MOTIVOS DE ALTA DE UN GIMNASIO

Cómo podemos observar, los motivos que priman entre los españoles a la hora de darse de alta en un gimnasio son las recomendaciones de terceros, la proximidad del establecimiento al hogar y la relación calidad-precio. Otras razones algo menos relevantes serían los horarios o el calendario de actividades.

Por otro lado, cuando un cliente se da de baja es principalmente por falta de tiempo, desmotivación y la situación económica personal. Otra de las causas que también tiene peso cuando un socio se da de baja reside en un cambio de domicilio o de trabajo.

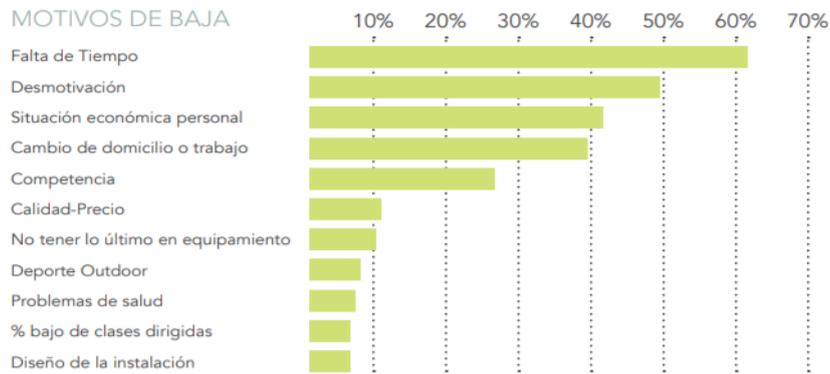


ILUSTRACIÓN 6– FUENTE: LIVE FITNESS 2018 - MOTIVOS DE BAJA DE UN GIMNASIO

3.2 ANÁLISIS PESTEL

Estamos ante un sector que está en constante cambio y por lo tanto vamos a tratar de analizar sucesos que estén ocurriendo en nuestro macroentorno con el objetivo de tener una imagen global de lo que pueda pasar en un futuro. Vamos a utilizar el análisis **PESTEL**, método que engloba factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Dichas circunstancias normalmente están fuera del alcance controlable por la empresa y pueden suponer tanto amenazas como oportunidades.

3.2.1 Factores Políticos

El sector de los gimnasios está regulado por unas leyes que se deben cumplir, estas leyes cada vez son más estrictas:

- *Ley de Ordenación del Deporte (noviembre de 2016)*¹: consiste en una descripción de las labores que se deben ejercer en cada profesión, así como las cualificaciones necesarias para desempeñarlas. Esta ley se impuso al comprobar que alrededor del 40% del personal del sector no tenía la cualificación necesaria o ni siquiera tenían contrato (35%).

- *Ley 14/2013 de septiembre, apoyo a los emprendedores y su internacionalización*²: esta regulación dice que aquellos que quieran poner en marcha su proyecto podrán acogerse a la “Tarifa plana” que les permitirá reducir en un 80% la cuota mínima de autónomos durante los primeros 6 meses de actividad, en un 50% los siguientes seis y en un 30% los próximos seis meses. Dicha ley también permite evitar el ingreso del impuesto de hacienda hasta el momento de cobro de facturas o la oportunidad de mantener los bienes personales cuando tenga deudas contraídas en su actividad empresarial, a excepción de fraude o negligencia. Por otro lado, los emprendedores también se podrán amparar en la segunda oportunidad del emprendedor, por la cual, si han fracasado en su primera iniciativa emprendedora podrán negociar con sus acreedores un acuerdo extrajudicial de pagos con condiciones que le permitirán seguir adelante con una nueva actividad. Esta regulación también cuenta con bonificaciones fiscales y otra por edad y pluriactividad.

- *III Convenio Colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, de 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General de Empleo*³. Los capítulos de este convenio que nos ocupan son:
 - *Capítulo I: Disposiciones generales.* Aquí se expone el ámbito funcional, territorial, temporal y personal de dicho convenio. También se define la cláusula de inaplicación para aquellos casos excepcionales.
 - *Capítulo II: Organización del trabajo.* En este apartado podemos encontrar todo aquello relacionado con la organización de los puestos de trabajo de la empresa.
 - *Capítulo III: Contratación.* En él se definen los tipos de contrato

¹ Ley 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte (BOE)

² Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (BOE)

³ Resolución de 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (BOE)

y sus características generales, las condiciones generales de ingreso, pruebas de aptitud, subrogaciones...

- *Capítulo IV: Jornadas de descanso, permisos y vacaciones.* Aquí se define la jornada de trabajo, los descansos, festivos y vacaciones, permisos retribuidos, reducciones de jornada o excedencias por motivos familiares...
- *Capítulo V: Régimen económico.* En este capítulo se regula el salario de los trabajadores, así como las horas extra, los pluses por nocturnidad, dietas o transporte.
- *Capítulo VIII: Cláusulas de formación.* En ellas se establecen los puntos a seguir por los trabajadores que se acojan a un periodo de formación en la empresa y las características de dicho convenio.
- *Capítulo X: Salud laboral e IT.* En el cual se especifican los derechos de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

También hay que tener en cuenta una serie de instituciones privadas no gubernamentales que velan por el sector del deporte y apoyan su desarrollo. Entre ellas la más relevante es la **Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID)**. Es una organización sin ánimo de lucro que representa a los clubes privados, gimnasios e instalaciones deportivas de España. Sus fines son impulsar el progreso de la actividad deportiva, así como la defensa de los intereses de las empresas citadas anteriormente. También se ocupa de labores formativas con el objetivo de conseguir una mejoría en la calidad de los servicios ofertados.

3.2.2 Factores Económicos

Según las previsiones económicas generales para este 2019, a economía española crecerá un 2,1% en 2019⁴, según el Instituto de Estudios Económicos (IEE) que señala que la inercia expansiva se verá debilitada. Por su parte el empleo crecerá en un 1,9% y la tasa de desempleo caerá al 14,2%.

Como veremos en el próximo gráfico, la tasa de paro en España ha mantenido un claro ritmo descendente desde 2013, pasando de una tasa de paro del 27% en 2013 lograr la cifra de 14,45% en 2018, en cantidades numéricas, la cifra de parados fue de 3.304.300⁵. Estos datos avalan un notable periodo de recuperación positivo tras la crisis económica.

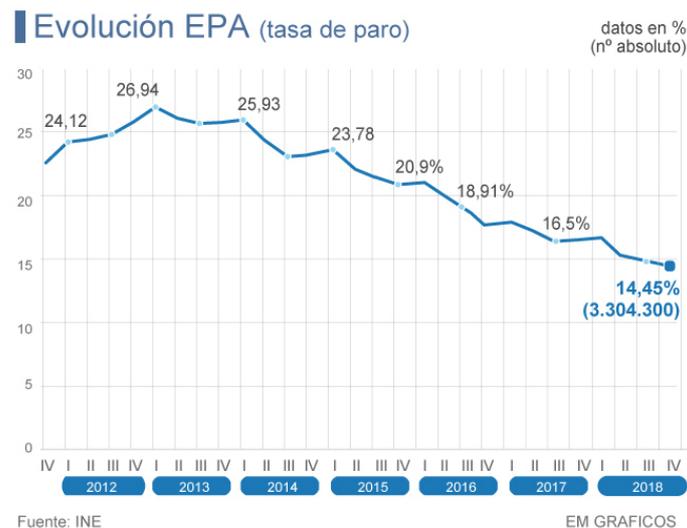


ILUSTRACIÓN 7 - FUENTE INE - ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA

Por otro lado, los especialistas afirman que no se ha generado un desequilibrio que pueda frenar el crecimiento en seco, pero dicho crecimiento comenzará a agotarse. Como ejemplo de ello, la cifra del PIB desde 2015, ha dejado de crecer, llegando a un tope de 3.4%, en 2018 se produjo un aumento del 2.6% y para este año se barrunta un crecimiento del 2.4%. Estos datos confirman que la desaceleración es una realidad, pero no se prevé una nueva recesión económica.

Pero dicha ralentización económica no se debe únicamente a un fin de ciclo en España si no que también reside en factores externos que comparte toda la Unión Europea.

En el próximo gráfico veremos claramente la parada del crecimiento del PIB Español de la que estamos hablando.

⁴ IEE – Instituto de Estudios Económicos. (2019).

⁵ INE – Encuesta de población activa

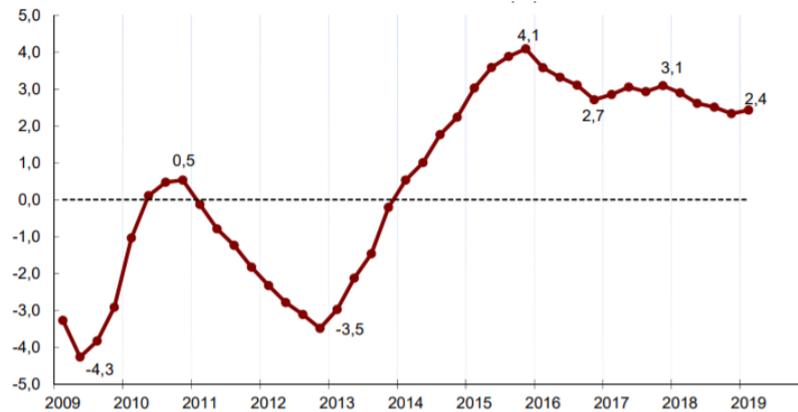


ILUSTRACIÓN 8 - FUENTE INE - EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA, TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL (%)⁶

El Banco central de España publicó en marzo⁷ un informe sobre sus las previsiones económicas para el año actual y los venideros, dicho documento se podría resumir en esas 10 claves⁸;

“La economía española crecerá el 2,2 % en 2019, el 1,9 % en 2020 y 1,7 % para 2021, con lo que se mantiene la desaceleración iniciada por la economía hace ya tres años”.

“La ralentización del crecimiento al 2,2 % en 2019 -frente al 2,5 % de 2018- se explica por el empeoramiento del contexto exterior que afectará a las exportaciones, así como a la inversión empresarial”.

“A corto plazo el dinamismo de la economía se ha mantenido en el primer trimestre de 2019, con un crecimiento estimado del 0,6 %, si bien para los próximos trimestres se espera una menor fortaleza como consecuencia de la debilidad de la economía del área del euro”.

“Para 2020 y 2021 las previsiones incorporan el supuesto de que los hogares serán más cautos en sus decisiones de gasto, con lo que se ralentizará el consumo, que es el motor de la economía española”.

“Entre 2019 y 2021 las pautas del crecimiento tenderán hacia una menor contribución positiva de la demanda nacional (consumo e inversión) y hacia una menor aportación negativa de la demanda externa (exportaciones e importaciones), que será nula en 2021”.

“En la moderación del consumo influirá la ralentización de la creación de empleo, que será del 1,6 % anual en todo el periodo, frente al 2,5 % registrado en 2018. El proyectado repunte de los salarios reales no contrarrestará este efecto, porque la propensión a

⁶ Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados
Primer trimestre de 2019. Avance (INE)

⁷ Banco de España - Publicaciones - Boletines y revistas - Boletín Económico - Informes trimestrales de la economía española. (2019).

⁸ Diez claves de las previsiones económicas del Banco de España. (2019). Fuente: El economista

consumir es más baja cuando se deriva de un aumento de la renta laboral que cuando es consecuencia de la obtención de un empleo”.

“La continuidad del proceso de creación de empleo, aunque más atenuada, permitirá reducciones adicionales de la tasa de desempleo, que bajará al 14 % al cierre de 2019, al 12,8 % en 2020 y al 12,1 % en 2021”.

“Las previsiones presentan riesgos a la baja que en el ámbito externo pasan por un peor comportamiento de los mercados de las exportaciones españolas, por las dudas sobre el "brexit", por un eventual aumento del proteccionismo y por la desaceleración de la economía de China”.

“En el ámbito interno pesa la incertidumbre en torno al proceso de reducción del déficit, necesario para reducir la deuda pública que es la principal vulnerabilidad de la economía española”.

“La estabilidad de los precios de la energía mantendrá contenida la inflación, con tasas anuales del 1,2 % en 2019, 1,6 % en 2020 y 1,7 % en 2021”.⁹¹⁰

Respecto a lo que afecta el **deporte en la economía española** cabe destacar el importante ascenso que se produce año a año en el empleo vinculado al sector deporte. Esta cifra se situó en 2018 entorno a las 215 mil personas, lo que implica un 1,1% del empleo total en España.¹¹

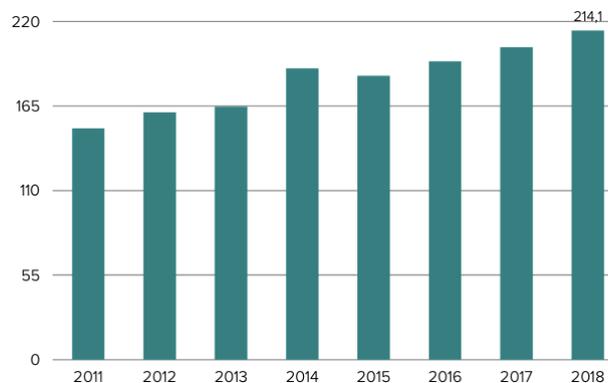


ILUSTRACIÓN 9 - FUENTE: ANUARIO ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2019 ESPAÑA -EMPLEO MEDIO ANUAL VINCULADO A ACTIVIDADES DEPORTIVAS (EN MILES)

En relación con el número de empresas asociadas el sector deportivo y recogidas por el Directorio Central de Empresas, la cifra pasó de 34.203 en 2017 a 34.529 e 2018¹²¹³.

⁹ Banco de España - Publicaciones - Boletines y revistas - Boletín Económico - Informes trimestrales de la economía española. (2019).

¹⁰ Diez claves de las previsiones económicas del Banco de España. (2019). Fuente: El economista

¹¹ Anuario de estadísticas deportivas 2019. Fuente: Gobierno de España, ministerio de cultura y deporte.

¹² Principales estadísticas deportivas. (2019). Principales estadísticas deportivas. (2019).

¹³ Anuario de estadísticas deportivas 2019. Fuente: Gobierno de España, ministerio de cultura y deporte.

Dicha cifra ha mantenido una progresión creciente desde 2008. En torno a un 80% de estas empresas se dedican a la gestión de instalaciones deportivas o de gimnasios. De estos datos se puede deducir que el incremento de la demanda de servicios relacionados con el sector deportivo también está aumentando de forma constante. En lo tocante a el gasto medio en deporte por hogar se mueve cerca de los 310 euros y por persona unos 120, donde el factor más significativo del gasto vinculado al deporte reside en los servicios recreativos y deportivos (79,2%). En total el gasto en bienes y servicios deportivos ronda el 1,1% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares. Como veremos en la ilustración 10, dicho gasto se ha incrementado progresivamente desde 2014, lo que se traduce en otro factor de aumento de la demanda de este tipo de bienes y servicios. En cuanto al comercio exterior asociado al deporte, en 2018, las exportaciones de los bienes vinculados al deporte se situaron en 1.029,7 millones de euros, respecto a unas importaciones de 2.080,3 millones de euros. Los productos importados más relevantes fueron los artículos y equipamiento deportivo, que supusieron una inversión de 1.017 millones de euros, frente a unas exportaciones de 635,3 millones de euros. Por último, cabe destacar que los viajes por motivos deportivos realizados por turistas extranjeros a nuestro país supusieron unos ingresos de 1.414,2 millones de euros y los realizados por los residentes en España, 1.027,1 millones de euros¹⁴¹⁵¹⁶.



ILUSTRACIÓN 10 - FUENTE: ANUARIO ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2019 ESPAÑA – GASTO DE LOS HOGARES EN BIENES Y SERVICIOS VINCULADOS AL DEPORTE (EN MILLONES)

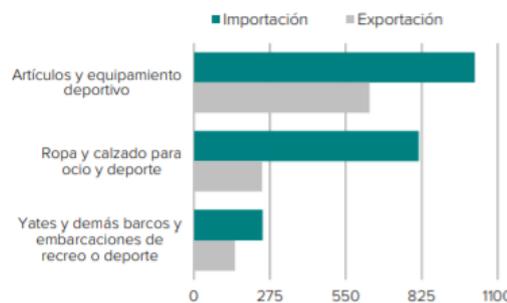


ILUSTRACIÓN 11 - FUENTE: ANUARIO ESTADÍSTICAS DEPORTIVAS 2019 ESPAÑA -COMERCIO EXTERIOR DE BIENES VINCULADOS AL DEPORTE EN 2018

¹⁴Anuario de estadísticas deportivas 2019. Fuente: Gobierno de España, ministerio de cultura y deporte.

¹⁵ Principales estadísticas deportivas. (2019). Principales estadísticas deportivas. (2019)

¹⁶ Anuario de estadísticas deportivas 2019. Fuente: Gobierno de España, ministerio de cultura y deporte.

3.2.3 Factores Sociales

El constante y permanente cambio a la que se ve sometida la sociedad hace que el ritmo de vida se acelere más y más. Actualmente, la sociedad tiene cada vez menos tiempo de desconectar ya que se lleva un ritmo de vida frenético debido al estrés del día a día.

Uno de los principales problemas de los trabajadores españoles reside en el estrés laboral. Esto se debe a la presión a la que están expuestos en sus puestos de trabajo, la carencia de personal a menudo implica que una persona tenga que hacer prácticamente las labores que deberían estar haciendo entre dos trabajadores. Estos factores pueden llegar a desatar trastornos psicológicos como insomnio, depresión y estrés. En cifras, según el Instituto Nacional de Estadística (INE)¹⁷, un 59% de los trabajadores españoles sufren algún modo de estrés en el trabajo. La agencia europea para la seguridad y la salud en el trabajo afirma que estos trastornos se deben a la inestabilidad actual del mercado laboral y a las nuevas formas de trabajo, tales como, el teletrabajo o la utilización de las tecnologías de la información. También afecta la falta de conocimientos para una organización eficiente del trabajo.

Nos preguntamos porque estamos hablando del estrés, la razón es simple, la práctica físico-deportiva es un mecanismo para combatir el estrés diario. Las razones que están detrás de esta afirmación son:

- El deporte ayuda a reducir estados de ansiedad
- Si lo practicas a largo plazo, el deporte está vinculado a reducciones de rasgos de la personalidad como puede ser el neuroticismo (indica inestabilidad emocional)
- Reducción de nivel de estrés
- Consecuencias emocionales buenas a lo largo de la vida de la persona

La liberación de endorfinas que se produce al practicar deporte te lleva a un estado de euforia y bienestar emocional, También funciona como una distracción de los asuntos habituales, además supone la superación de objetivos de mejora y por supuesto, la interacción social, otro pilar fundamental en lo concerniente a la reducción del estrés.

En conclusión, el ritmo de vida actual empuja a que cada vez más personas usen algo del poco tiempo que disponen en realizar actividades deportivas con la finalidad de distraerse y reducir su nivel de estrés. Esto supone otro factor que lleva a un crecimiento de la demanda de bienes y servicios vinculados con el deporte.

Atendiendo a las diferencias entre géneros a la hora de practicar deporte, cabe destacar que los hombres lo hacen en mayor proporción a las mujeres.

Un estudio elaborado por los psicólogos e investigadores *Robert O. Deaner, Shea M. Balish* y *Michael P. Lombardo*¹⁸ demuestra que los hombres duplican la presencia de las mujeres en actividades deportivas, tanto en frecuencia como en duración. Este hecho

¹⁷ Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Office). (2019).

¹⁸ © 2015 American Psychological Association. (2015). *Sex Differences in Sports Interest and Motivation: An Evolutionary Perspective*.

sucede en todas las grandes sociedades. En España un 54% de las mujeres hace habitualmente ejercicio frente al 70% de los hombres. ¿Por qué existe esta diferencia? Tras una encuesta realizada a 3000 mujeres, las que no practicaban deporte aseguraban que era por falta de motivación o tiempo y una minoría admitía que era por falta de fuerza de voluntad. Otra de las razones puede residir en los estudios que afirman que las disciplinas deportivas femeninas solo obtienen el 5% de la cobertura mediática y que la mitad de las adolescentes no tiene una referencia o un modelo en el ámbito deportivo. Otro estudio de la universidad del País Vasco acerca de la actitud en cuanto a la actividad física concluye que ellas suelen sentirse menos habilidosas en el ejercicio, lo que puede provocar un rechazo. Pero probablemente, está sea una percepción equivocada ya que muchos especialistas afirman que la mujer es mejor desde el punto de vista de la motricidad y la coordinación. Es cierto también que ellas disfrutan de menos tiempo libre, según subraya un informe del CIS¹⁹ publicado en mayo: los hombres dedican de media unas dos horas diarias a las tareas domésticas frente a las 3 horas y 50 minutos de las mujeres. Más allá de las circunstancias personales, otros expertos añaden ciertos condicionantes culturales al debate, como la tendencia masculina a utilizar el deporte como una manera de sociabilizar.

A pesar de ello, todas estas afirmaciones son teorías y especulaciones, de hecho, la conclusión a la que llegan los psicólogos citados con anterioridad en su estudio para la revista *Evolutionary Behavioral Sciences*²⁰ no es otra que: ni los factores biológicos ni los culturales determinan esa diferencia de género. Sencillamente las mujeres muestran generalmente menos interés por el deporte a pesar de que, en la actualidad tienen las mismas posibilidades de practicarlo y se prevé que la proporción aumente.

3.2.4 Factores Tecnológicos

La evolución de la tecnología lleva marcando el ritmo de la sociedad desde hace unos cuantos años. Las constantes innovaciones tecnológicas obligan a prácticamente todos los sectores a adaptarse o “morir”. Como no iba a ser de otra forma, el desarrollo de las nuevas tecnologías tiene un peso importante en el sector del fitness el cual tiene que estar en constante movimiento ya que gran parte de los clientes y los futuros clientes ya cuentan con que vas a tener las últimas innovaciones tecnológicas.

Algunas de las ferias donde se pueden ver estas innovaciones, generalmente importadas desde Estados Unidos son:

- Fitness, el Salón Monográfico de la Industria del Gimnasio (Madrid).
- Tecnodeporte, el Salón Técnico Internacional de Instalaciones Deportivas (Zaragoza).
- FIBO, la Feria de Fitness, Aerobic e Body Building (Madrid).
- Gym Factory, la Feria del FITNESS e Instalaciones deportivas (Madrid).

¹⁹ Linguaserve IS, S. (2019). ·CIS·Centro de Investigaciones Sociológicas

²⁰ © 2015 American Psychological Association. (2015). *Sex Differences in Sports Interest and Motivation: An Evolutionary Perspective*.

Actualmente nos encontramos con instalaciones compuestas por máquinas cada vez más sofisticadas, precisas y revolucionarias. Estas máquinas aparte de proporcionarte un correcto desarrollo en tu musculatura o forma física, también te facilitan información sobre tus parámetros físicos y bioquímicos, tales como, pulsaciones, número de calorías quemadas, distancia recorrida, etc. Todos estos avances tecnológicos suponen un aumento de la demanda si los centros del sector los aprovechan a su favor logrando atraer a un mayor número de consumidores.

Últimamente casi todos los gimnasios están incorporando softwares que tienen la capacidad no sólo de gestionar todos los aspectos administrativos de los socios, si no también de diseñar todo tipo de programas de entrenamiento para los socios, así como, dietas y metas dependiendo de cada usuario. Por ejemplo, si quieres aumentar la masa muscular tendrás un diseño de entreno y dieta muy distinta al que quiera mejorar la resistencia. La gran ventaja que suponen estos avances para los socios son que pueden acceder a todo lo comentado a través de internet o con el móvil mediante una aplicación. De esta forma pueden consultar en todo momento cualquier información que les interese, como horarios de actividades, apuntarse a una clase concreta, noticias, realización de pagos, saber si ha cumplido sus objetivos, conocer la pauta marcada para el próximo día, etc.

Por supuesto, también han llegado las clases virtuales. Consisten en salas donde una pantalla te marca las pautas a seguir, generalmente suena la voz de un instructor el cual no está presente físicamente. Es muy común para clases como el spinning en las que únicamente sigues una ruta que aparece en la pantalla acompañada de un vídeo de un recorrido y amenizado con música. Este tipo de clases ofrecen una gran flexibilidad de horarios al cliente, ya que en un mismo día tienes la oportunidad de asistir a la clase en una gran variedad de horarios. También hay centros que ofrecen suscripciones a la plataforma de clases virtuales con el objetivo de que puedas ejercer la actividad cuando y donde desees.

Todos estos avances tecnológicos suponen un factor de atracción para nuevos consumidores, es decir, un incremento de la demanda si los centros del sector los aprovechan a su favor logrando atraer a un mayor número de clientes.

3.2.4 Factores Ecológicos/Medioambientales

España se encuentra entre los 10 principales inversores en tecnología de energías renovables a escala internacional. En 2005 España fue el país pionero en instalación de placas solares en edificios y tiene dos de las tres plantas fotovoltaicas más importantes del planeta.

Por otro lado, cada vez hay más medidas de prevención para la reducción de contaminación al planeta. Es por eso hay que considerar la *ley ISO 14001:2015*²¹ ya que afecta a nuestro sector. Esta regulación permite la incorporación de un Sistema de Gestión

²¹ Norma ISO 14001:2015

Ambiental (SGA) en la organización, con el objetivo de instaurar compromiso con el medio ambiente.

4. ENTORNO COMPETITIVO, PENETRACIÓN EN EL MERCADO

4.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas Porter sirven para hacer un estudio completo de la industria en ese momento. El objetivo es poder maximizar los recursos y superar a la competencia. Nos permite tener una visión global sobre el negocio y ayuda a recopilar información para la confección de un plan estratégico o de negocio para el gimnasio.

A raíz de este modelo conseguiremos identificar mejor las oportunidades, mejorar la estrategia de la empresa, determinar nuestras ventajas competitivas y conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones.

Las 5 fuerzas Porter son las siguientes:

1. Poder de negociación de los clientes

En una industria explotada por otros competidores, el cliente será el que imponga el precio de nuestro servicio al disponer de una amplia variedad de ofertas donde elegir por parte de otros centros o clubes deportivos.

Los clientes se consideran como una amenaza competitiva cuando obligan a las empresas a bajar los precios, o cuando demandan mayor calidad o mejor servicio. Es lo que ocurre exactamente en el mercado de los gimnasios. En el mercado del fitness, los clientes tienen un elevado poder de negociación, ya que pagarse la cuota de un centro deportivo no está considerado como una necesidad básica, es decir, es un gasto prescindible.

Otro factor relevante del elevado poder negociador del socio es que dispone de mucha información y cuenta con multitud de servicios sustitutivos

2. Poder de negociación de los proveedores

En este sector, el poder negociador de los proveedores no es elevado ya que existe mucha competencia entre ellos, y aparecen nuevos productos de forma continuada, por lo que se considera como un factor que beneficia a nuestro negocio. No se tendrá una gran dependencia de los proveedores. Este hecho hace que el mercado sea más atractivo y no sean ellos los que nos impongan las condiciones.

3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores a un mercado depende en gran parte del nivel de barreras de entrada existentes dicho sector. Las empresas que entran a un mercado tratan de “robar” clientes a los competidores ya establecidos y posicionados en

él. En la industria de los gimnasios, hay una numerosa cantidad de centros, lo que puede provocar pérdidas de clientes.

Las barreras a la entrada que podrían afectar a nuestro gimnasio son las siguientes:

- Inversión inicial: es necesario aportar una importante cantidad de inversión de inicial. Es imprescindible una gran aportación, sobre todo en los inicios del negocio con la apertura del gimnasio, la compra de equipamiento y el local.
- Diferenciación: implica una barrera para la entrada para nosotros ya que nos obliga a hacer mayores esfuerzos para poder cambiar los lazos que unen al potencial cliente con su actual gimnasio. De este modo, deberemos ofrecer algo distinto y de mayor calidad para superar estas relaciones que unen a nuestros rivales con los clientes.
- Valor de la marca: esta barrera supone un reto para la apertura de nuestro nuevo centro ya que tiene que superar a las marcas que ya se han hecho un nombre en la zona, los cuales ya tienen de un parte del mercado y simplemente con el nombre generan atracción. Para conseguirlo trataremos de que nuestro negocio llegue a ser tan pronto como sea muy posible reconocido en la ciudad, tanto por las instalaciones como por la calidad de servicio que se da a los clientes.
- Mejoras tecnológicas: como la tecnología avanza año los centros deportivos tienen que renovar continuamente el equipamiento para mantener el poder de atracción y que siga aumentando la demanda ya que los clientes siempre reclaman un servicio de calidad.

4. Amenaza de productos sustitutivos

Una de las amenazas más importantes en este sector son las actividades sustitutivas, estas pueden influir negativamente en el desarrollo de nuestro negocio. Dicha amenaza aumentará si los clientes no perciben el mayor valor de nuestros servicios respecto a las actividades sustitutivas que existen.

Los productos o actividades sustitutivas más relevantes son:

- Deportes al aire libre: practicar deporte en espacios abiertos con atmósferas limpias es una actividad saludable en entornos naturales que te permite desconectar.
- Zonas de ejercicios y maquinaria no sofisticada en parque públicos: hoy en día está de moda incorporar zonas de fitness en los parques públicos, donde podemos encontrar equipos no muy sofisticados pero que ofrecen servicios similares a los que podemos hallar en un gimnasio.
- Clases online: plataformas online donde los clientes pueden acceder a una gran cantidad de ejercicios y actividades desarrolladas por profesionales disponibles las 24 horas del día todos los días del año, de manera que puedas practicarlos donde quieras y en cualquier momento.

La solución para paliar el impacto de estas amenazas reside en ofertar unos servicios que superen las expectativas de los socios y conseguir aumentar el valor de lo que nuestro gimnasio puede proporcionarles. Así conseguiremos una fidelización fuerte de los clientes y por tanto la amenaza de estos productos sustitutivos se verá reducida.

5. Rivalidad entre competidores

La creciente preocupación por el aspecto físico y la salud ha aumentado la creación de gimnasios en los últimos años y se percibe como una buena oportunidad de negocio.

Los factores que afectan al grado de rivalidad son:

- Crecimiento de la industria: Este sector está en continuo crecimiento como hemos visto en análisis anteriores.
- Escasa diferenciación: muchos de los gimnasios actuales ofrecen un servicio similar, es decir, existe un bajo nivel de diferenciación, que se debe especialmente a los gimnasios de bajo precio.
- Barreras de salida: El coste cerrar el negocio es muy elevado. Deshacerse de maquinaria, el coste de la inversión inicial, empleados, etc.
- Altos costes fijos: la inversión en maquinaria, la puesta a punto del local , el coste de mantenimiento de las instalaciones, los sueldos, el gasto de la luz y del agua suponen unos alto costes fijos por los cuales los rivales ya asentados que ya hayan realizado la inversión inicial partirán con ventaja.

4.2 PROPUESTA DE SERVICIOS DE NUESTRO NUEVO GIMNASIO

Antes de entrar en las características respecto a servicios ofrecidos que tendrá el club hemos querido realizar una encuesta muy básica con el fin de obtener datos de primera mano acerca de nuestros clientes potenciales. Se ha realizado a diferentes perfiles de clientes cuyas necesidades eran diferentes para poder sacar conclusiones y que nuestro servicio satisfaga a todos. En concreto a familiares, amigos y demás personas conocidas. La encuesta fue contestada por 50 personas y se realizó mediante la plataforma de Google Docs. y llamada telefónica en caso de que los representantes de la muestra no dispusieran de plataformas digitales para realizarla.

Se han obtenido los siguientes resultados:

1. **Sexo:** se produjo un grado de respuesta equitativo, más o menos del 50/50 por lo que las respuestas no se ven influidas por el sexo del encuestado.

2. **Rango de edad:** para esta pregunta había cinco posibles respuestas:

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- + de 55

Se puede apreciar que existe bastante variedad entre las personas encuestadas, lo cual permiten un mejor análisis de diferentes perfiles por edades.

También será positivo para nosotros poder transmitir nuestro mensaje a gente de todas las edades y así poder captarles.

Los rangos con mayor porcentaje son 16-25, 26-35 y 36-45 años.

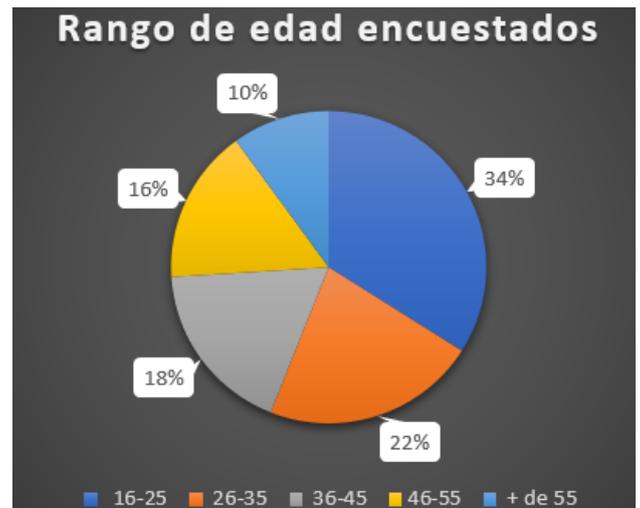


ILUSTRACIÓN 10 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - RANGO DE EDAD ENCUESTADOS

3. **Lugar de residencia:** cómo podemos observar en el gráfico gran mayoría de los encuestados, más de la mitad vive en la zona centro, área en la que se va a ubicar el club.



ILUSTRACIÓN 11 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - VIVIENDA ENCUESTADOS

4. **Actividad deportiva/gimnasio:** en este punto se realizaban dos preguntas una para saber si el encuestado realizaba una actividad física y otra para averiguar si esta apuntado a algún gimnasio.



ILUSTRACIÓN 12 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - ACTIVIDAD DEPORTIVA/GIMNASIO

5. **Valore del 1 al 5 (1 valoración más negativa/5 la más positiva) su satisfacción respecto al servicio que los monitores proporcionan en el gimnasio que ha estado o está.**



ILUSTRACIÓN 16 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - VALORACIÓN DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR LOS MONITORES

Como podemos observar, la mayor parte de los encuestados no tiene opiniones desfavorables respecto al trato o al servicio recibido por parte de los distintos monitores de un gimnasio al que han pertenecido o siguen perteneciendo. La valoración en general es positiva o neutra. La conclusión que se puede sacar a nuestro favor es que, pese a que la opinión global respecto a este tema no es mala, no llega a ser excelente, ahí es donde deberemos plantar mucho énfasis y conseguir que el servicio que nuestro personal proporcione a nuestros clientes logre ser superior al de los centros de la competencia.

6. **¿Te gustaría que su gimnasio te facilitase un trato más personalizado, así como un seguimiento especializado dependiendo de objetivos y condiciones físicas pese a que el coste de la cuota sea algo mayor?**



ILUSTRACIÓN 17 - ELABORACIÓN PROPIA - PREFIERE UN TRATO MÁS PERSONALIZADO/ESPECÍFICO

Claramente es otro punto para explotar. La mayoría de los encuestados estaban o habían estado apuntados a gimnasios de tipo “low cost”, donde el trato personalizado dependiendo de tus objetivos, cualidades físicas, nutrición, es menor al de otros centros. Por ello los resultados obtenidos denotan un claro deseo por recibir un servicio mucho más especializado a cada usuario.

7. ¿Te gustaría que el gimnasio ofreciera servicio de nutricionista y fisioterapia pagando un extra en la cuota de 30€ por dos consultas mensuales?



ILUSTRACIÓN 18 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - PAGO EXTRA POR SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y NUTRICIÓN

Este tipo de servicios cuentan con una buena acogida por parte de los encuestados, los implantaremos en nuestro centro con el objetivo de dotarlo de un valor añadido que pocos centros tienen.

Con esta encuesta básica queríamos saber a grandes rasgos si se podía mejorar el servicio que habían obtenido en otros centros, si realmente es interesante para los clientes un trato más personalizado y si estarían dispuestos a pagar una cuota mayor por ello y por incluir servicios extra.

4.2.1 Competidores

En este epígrafe vamos a analizar la competencia con la que se va a encontrar el gimnasio, es decir las empresas que están en el mismo nicho de mercado y en la misma zona.

Para poder hacer un análisis de los competidores necesitamos saber en que área de la ciudad se va a situar nuestro club, para así poder conocer con mayor certeza a nuestros rivales directos.

Queremos ser diferentes, hacer que el cliente nos perciba como algo diferente y si logramos eso, podremos subir los precios y competir con la mayoría de los gimnasios. Hablamos de una subida en los precios porque dada la excesiva saturación del mercado, es muy probable que el número de socios no sea muy alto, ya que hay muchos clubes que quieren parte del “pastel”. Por ello habrá que buscar rentabilidad en un modelo de negocio orientado a un trato especializado y de calidad con menos socios y precios algo más elevados. El club se va a encontrar en una zona de poder adquisitivo medio-alto, así nos aseguraremos de que por lo menos la clientela potencial tenga la capacidad de hacer frente a estos gastos. Se situará en el centro de la ciudad de Zaragoza, esta ubicación nos aportará una elevada densidad de población y mucho tránsito de personas. El local se situará concretamente en la calle José María Lacarra de Miguel número 40, tiene un precio de 2.500 euros al mes y una superficie de 330 metros cuadrados.



Ahora procederemos a analizar los competidores directos de la zona pero también veremos algunos de los competidores que no son gimnasios “puros” pero si ofrecen actividades relacionadas con el deporte, dentro de este rango caben los centros deportivos municipales, centros boutique especializados o de entrenamiento personal y clínicas de electroestimulación.

- **Gimnasios**

Uno de los principales competidores a los que se va a enfrentar nuestro gimnasio es el **Metropolitan Paraiso** ya que su servicio es uno de los más potentes de la ciudad y también uno de los que más se asemeja a nuestro estilo de negocio. “Metropolitan es la mayor cadena nacional de centros de deporte, salud y bienestar, con un total de 22 centros en las principales ciudades de España. Las salas de fitness de estos centros cuentan con

un amplio equipo de entrenadores e instructores de primer nivel y están equipadas con tecnología deportiva de última generación. En concreto, el club que nos compete está situado en la urbanización residencial Paraíso en Zaragoza, cuenta con una sala de fitness, más de 800 horas mensuales de actividades dirigidas, sala de cycling, piscina de natación interior de 25 metros y al aire libre, piscina mediana y de aprendizaje para bebés, dos pistas de pádel indoor, cuatro pistas de tenis, una pista de squash, estudio de entrenamiento personal y un Spa. Los socios del centro pueden recibir inicialmente información y ayuda personalizada mediante uno de los entrenadores diseñará un programa adaptado las condiciones físicas y objetivos del individuo”.

Respecto al precio del centro, para junio de 2019 las principales cuotas son la semestral, por la cual no pagas la matrícula y durante 6 meses abonas una cantidad mensual de 45€. Si prefieres la opción mensual, se paga una matrícula de 32,20€ y una cuota de 40,5€.

Otro de los gimnasios a tener en cuenta debido a su excelente ubicación y a una calidad de servicio sobresaliente es el **Coliseo centro** situado en Isaac Peral (ahora controlado por el grupo ÁGORA fitness). “Es un club que ofrece una atención personalizada en todos los ámbitos. Otorga exclusividad a sus socios gracias a su diseño y decoración vanguardista dónde cada rincón está cuidado al detalle. Como no puede ser de otra manera, la sala de fitness está equipada con lo último en tecnología, también cuenta con salas de actividades dirigidas y lujosos vestuarios”. La joya de la corona es que cuenta con un Spa de lo más completo en pleno centro de la ciudad. Un magnífico gabinete de Belleza y Salud en Zaragoza culmina las cuatro áreas de este gimnasio. El precio ronda los 50 euros mensuales actualmente. Con variaciones dependiendo de los servicios que escojas.

Por supuesto, no nos podemos olvidar de los tan mencionados “low cost”. En el área con la que estamos tratando destacan por encima del resto los VivaGym y el Altafit.

Hay dos **VivaGym** en la zona centro, uno en la puerta del Carmen y otro en camino de las torres. Estos dos centros tienen dos cuotas principales, una de 29,90€ al mes la cual te permite acceder a todos los gimnasios de la cadena y otra tarifa simple de 25,90 al mes para acceder al club que has escogido. Los centros de dicha cadena más de 100 actividades dirigidas a la semana y aseguran que además de practicar deporte podrás conseguir tus objetivos, divertirte, encontrar a gente con tus mismos intereses y todo ello con un precio ajustado y la máxima calidad.

Respecto al gimnasio **ALTAFIT**, se sitúa en Cesario Alierta y el concepto es bastante semejante a lo comentado anteriormente de VivaGym. Sus cuotas serían de 29,50€ mensuales y si coges la opción trimestral abonarías 27€ al mes.

Otro que podemos valorar como competencia directa es el **Iron Salfer** situado en la calle La Paz. Se trata de un gimnasio más familiar y de barrio, pero que se ha sufrido una gran renovación en los últimos años y se ha adaptado perfectamente al nuevo funcionamiento del mercado. La fidelidad de sus clientes es su punto más fuerte. La cuota mensual se sitúa en los 45 euros.

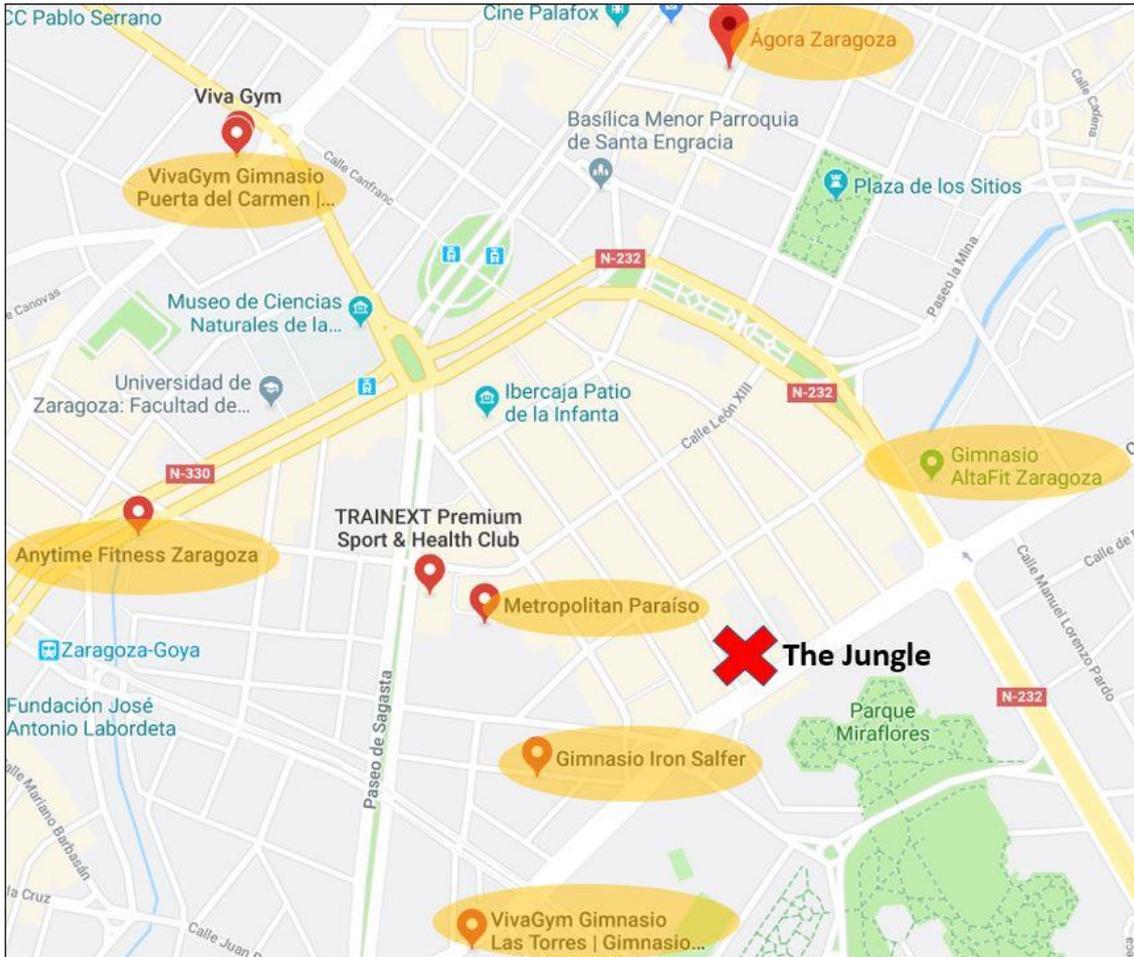


ILUSTRACIÓN 13 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - UBICACIÓN DE NUESTRO CENTRO Y COMPETENCIA DIRECTA

- **Electroestimulación:**

La creciente demanda de los electros estimuladores musculares y clínicas especializadas en entrenamientos fundamentados en la electroestimulación nos supone otro problema a tener en cuenta ya que se está elevando el número de consumidores que escogen esa vía.

El crecimiento que ha sufrido este mercado se debe principalmente al ahorro de tiempo que conlleva esta práctica. La duración media de una sesión suele ser de 30 minutos. Otra de las ventajas que supone la electroestimulación es la reducción de probabilidades de lesionarse ya que se produce un aumento de la intensidad a través de impulsos, pero sin aumentar las cargas y así se consigue que los huesos, tendones y ligamentos no sufran. El aumento de la intensidad ayuda a incrementar la fuerza muscular y la definición en la zona del cuerpo que se utilice.

Los centros más importantes de nuestra zona son Feelness, situado en la avenida Goya y Electroestimulación Muscular, localizado en el Paseo Independencia. Los precios por sesión de tratamiento rondan los 20-25€.

- **Entrenamiento personal:**

Otro sector que entra dentro del grupo de competidores de nuestro negocio, su idea es similar a la que proponemos, entrenamientos personalizados y adaptados a las condiciones físicas del usuario, así como a sus metas.

El club principal de la zona centro es TRAINEXT Premium Sport & Health Club. “No es un gimnasio, es un nuevo concepto de entrenamiento personal totalmente adaptado a ti. Situado en el centro de Zaragoza, en Trainext buscamos ofrecer los mejores servicios a nuestros clientes en la mejor ubicación. Nuestro centro está pensado para responder a tus necesidades con la mayor comodidad”. Así se presentan en su página web y su metodología de trabajo parte de un análisis individualizado y de la adaptación del programa de entrenamiento a cada perfil consiguiendo que cada sesión sea un nuevo reto para los clientes.

4.2.2 Oferta de nuestro gimnasio

Una vez hecho el análisis del sector en puntos anteriores y tras conocer más de cerca las características de nuestros competidores más directos, planteamos esta primera oferta de servicios.

SERVICIOS ESTÁNDAR

El socio disfrutará de un acceso ilimitado en horario de 7:00 de la mañana a 23:00 de la noche a las instalaciones del gimnasio. Estos clientes optarán a cualquiera de las actividades que citaremos a continuación abonando la cuota base del centro.

- **Ciclo indoor**

El ciclo indoor es la actividad mejor valorada por los consumidores de gimnasio en España, por lo que obviamente no podía faltar en nuestro gimnasio. Una de las mejores opciones es el ciclismo indoor, una actividad fácil de realizar y de la que los socios suelen disfrutar mucho. Lo único que se necesita para realizarla es buena música, un buen monitor que consiga enganchar y motivar a los socios y muchas ganas de pedalear.

- **Zumba**

Es una de las técnicas que cambian por completo la idea de deporte. A través de ritmos de música como el reggaetón o la bachata, podemos mejorar nuestra condición física, aumentar nuestra energía y reducir la grasa corporal. En una sola sesión de zumba es posible quemar hasta 800 calorías. Pero además ayuda a fortalecer los glúteos, los brazos, los abdominales y las piernas.

- **Pilates**

Entrenamiento físico y mental en el que se une algo de esfuerzo físico con el control mental y respiratorio. Se suele practicar con la ayuda de una pelota o banda elástica para

realizar determinadas posturas y se suele practicar para mitigar dolores musculares o para la relajación.

- **Mindfulness**

El objetivo de esta actividad es lograr un profundo estado de conciencia durante la sesión, y se usan varias técnicas concretas para alcanzarlo. Se intenta conseguir que la conciencia se relaje por completo y así separar a la persona de sus pensamientos

El Mindfulness consiste en prestar atención desapasionada a los pensamientos, las emociones, las sensaciones corporales y al ambiente circundante, sin juzgar si son adecuados. La atención se enfoca en lo que se percibe, sin preocuparse por los problemas, por sus causas y consecuencias, ni buscar soluciones.

- **Entrenamiento funcional**

En los últimos años, una de las clases que más ha triunfado en todos los gimnasios es el entrenamiento funcional. Una rutina de ejercicios que tiene como objetivo entrenar todo el cuerpo mediante un trabajo general, pero sobre todo con las piernas y el abdomen. Es muy recomendable para tonificar las piernas y los glúteos, además de permitir quemar muchas calorías si se realiza de forma intensa. El equipamiento habitual para realizar esta actividad son las pesas tradicionales, 'kettlebells', balones medicinales, TRX y gliders o discos deslizantes, que hacen que el ejercicio resulte mucho más divertido.

- **Box de Crossfit**

Es una tendencia en pleno auge desde hace ya algunos años. Un entrenamiento bastante exigente pero que ofrece magníficos resultados y que, además, resulta muy entretenido. Es una actividad muy atractiva que aprecian sobre todo a aquellos que buscan nuevos retos y llevar al límite su físico, pero también para aquellos que buscan una forma distinta de disfrutar del deporte. Esta sala estará equipada con todos los materiales que se necesitan para desarrollar las clases, así como una pared de escalada.

- **Body Combat**

Una clase perfecta para aquellos que quieran quemar calorías y, al mismo tiempo, descargar adrenalina. Se trata de una combinación de movimientos de artes marciales y lucha como el boxeo, el kárate o kick boxing que actualmente es la actividad preferida de muchos.

- **Body Balance**

El objetivo de esta actividad es ejercitar los músculos y relajarse para mejorar la flexibilidad, la postura corporal y la tonificación, y reducir el estrés. Todo ello gracias a técnicas de taichí, yoga y pilates.

- **Active Aging**

Cada vez resulta más importante invertir en el envejecimiento activo. En los últimos años ha aumentado el número de personas mayores que quieren cuidarse y buscar ejercicios adecuados a su forma física y a sus capacidades, por lo que incluiremos actividades especializadas para adultos de mayor edad.

- **Radikal 15'**

Esta clase la implantaremos debido al problema detectado de falta de tiempo de la población como motivo principal de no acudir a un gimnasio. Esta actividad es ideal para los aficionados a la elíptica. Mediante sesiones de 15 minutos de alta intensidad sobre la elíptica, intercalando trabajos de gran velocidad y resistencia con otros más suaves en los que se bajan las pulsaciones, es posible tonificar los abdominales, glúteos, brazos y cuádriceps, acelerar el metabolismo para aumentar el consumo calórico y mejorar la capacidad aeróbica²².

- **Musculación y sala de máquinas**

Habrará una sala de pesas y diferentes máquinas de musculación. No es un ejercicio aeróbico ya que aquí lo que se busca es conseguir un aumento de la masa muscular. También habrá máquinas convencionales de última generación como elípticas, cinta de correr, máquina de subir escalones o bicicletas estáticas.

- **Clases reducidas:**

Todos los días de la semana se impartirán dos tipos de clases de las mencionadas anteriormente en formato reducido, es decir en sesiones intensas de 25 minutos. Con ello pretendemos lograr paliar el problema de la falta de tiempo que tienen muchos de nuestros potenciales consumidores.

- **Evaluación inicial:**

A todos los nuevos miembros del gimnasio, sin excepción, se les realizará una evaluación inicial con el fin de conocer sus objetivos, medir y conocer sus condiciones físicas actuales, dar consejos para que logre sus metas y proporcionar recomendaciones nutricionales y de salud.

Tras la evaluación inicial, se realizarán revisiones mensuales periódicas en las que se volverán a medir patrones físicos y se verá si el cliente ha avanzado respecto a su objetivo.

SERVICIOS ADICIONALES

- **Fisioterapeuta**

El gimnasio dispondrá de una sala de fisioterapia donde los clientes serán atendidos por un fisioterapeuta y podrán tratarse de posibles molestias o lesiones musculares.

²² Solicom, R. (2019). *Las mejores actividades para triunfar con tu Gym*

- **Nutricionista**

Habrá servicio de nutricionista, a través del cual nuestros socios podrán llevar una alimentación específica, aconsejada por un profesional en la materia, acordes a sus objetivos.

- **Deportes outdoor**

Como hemos visto anteriormente una de las razones por las que algunas personas no frecuentan los gimnasios son la realización de otros deportes al aire libre. Por ello desde la organización del gimnasio se programarán actividades outdoor como:

- **Liguillas de pádel y de fútbol:** pactaremos un acuerdo beneficioso para las dos partes con las instalaciones de Soccer World Zaragoza situadas en la zona de ranillas.
- **Grupos de running:** Se formarán grupos de running tanto de ciudad como de montaña con el objetivo de reunir a gente con una misma pasión por el running y así poder disfrutarlo juntos.
- **Patrocinio de eventos deportivos solidarios:** lo socios podrán participar de manera gratuita en todas las acciones en las que participe el centro.

- **Estudio SGT**

Es una variedad de entrenamiento personal que se caracteriza por entrenamientos en grupos reducidos de entre 3-6 personas. Una manera un poco más barata de disfrutar de un entrenamiento personalizado. Con la ventaja de que existe una mayor motivación por el hecho de entrenar junto a otras personas, lo que además permite socializar.

- **Entrenamiento personal**

Entrenamiento individualizado incluyendo alimentación y ejercicios personalizados.

- **Zona de relajación**

El gimnasio contará con una sala de ocio cuya función será la de zona de encuentro de los clientes o sala de espera a la hora de ser atendido por alguna persona de nuestro staff. Además, dispondrán de máquinas expendedoras en las que se podrá comprar bebidas o alimentos energéticos ideales para pre o post entrenamiento.

4.3 ANÁLISIS DAFO

Después de tener una visión más certera de como está el sector del fitness en la actualidad y de cuales van a ser nuestros competidores, el análisis DAFO, nos va a ayudar a tener una visión global de los pasos a seguir a partir de ahora y a saber dónde deberíamos hacer hincapié para aprovechar las oportunidades que detectemos y a preparar el negocio contra las amenazas que nos puedan acechar, todo ello teniendo en cuenta nuestras fortalezas y

sobre todo nuestras debilidades. Trataremos de identificar tanto los aspectos positivos como los negativos a los que se verá afectado nuestro negocio, a nivel interno y externo.

DAFO corresponde a los términos, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, donde las fortalezas y las debilidades corresponden a un nivel interno y las oportunidades y amenazas a un nivel externo.

Análisis interno

- Fortalezas:

- **Horarios flexibles**, el horario del gimnasio será amplio, para cubrir todos los rangos horarios de nuestros clientes potenciales. El horario de las actividades dirigidas también será muy variado, con el objetivo de que el cliente siempre tenga la oportunidad de asistir a su clase preferida cuando más le convenga.
- **Instalaciones de buena calidad**, el gimnasio traerá el mayor número de innovaciones tecnológicas en cuanto a material se refiere con el objetivo de sorprender a sus socios. Las instalaciones presentarán diseños vanguardistas. Se intentará la comodidad del cliente, que el socio se sienta como en casa.
- **Variedad de actividades**, está claro que lo que más tirón tiene actualmente son las actividades dirigidas. Se ofrecerá un gran abanico de actividades en función de las necesidades y requerimientos del socio. También se incorporarán clases más personalizadas con un menor número de personas con el objetivo de incorporar las ideas rompedoras de los “Gym Boutique”. Otro de los puntos clave serán los entrenamientos Outdoor a través de los cuales el usuario podrá realizar actividades fuera de las instalaciones deportivas.
- **Personal entusiasta**, uno de los pilares fundamentales de nuestro negocio. El personal deberá mostrar siempre entusiasmo, ganas y transmitir a los clientes cercanía y apoyo. Obviamente, los trabajadores deberán estar cualificados para desempeñar sus labores y motivados para realizarlas.

- **Precios ajustables**, existirán distintas tarifas dependiendo de lo que el cliente quiera. Habrá tarifas genéricas y tarifas personalizadas, todo ello con el objetivo de centrarnos en las necesidades del cliente.

- Debilidades:

- **Ausencia de clientes**, está claro que siendo un nuevo negocio y entrando en un mercado muy explotado, sobre todo en las grandes ciudades, comenzaremos desde “0”, es decir no tendremos clientes ya que es un

negocio de nueva creación y por ello contiene un mayor riesgo. Será importante invertir en realizar una buena campaña de marketing.

- **Inversión inicial, solvencia,** necesitaremos “aguantar el tirón”, tener la solvencia económica suficiente para resistir hasta que el gimnasio reporte beneficios.
- **Temporadas altas y bajas,** este sector pega un bajón en los meses de verano y durante la navidad, es decir, en periodos vacacionales los socios tienden a ir menos o a darse de baja ya que la mayoría de la población decide descansar. Es un punto para analizar con el objetivo de ver como se podría paliar.
- **Dificultades de financiación,** actualmente conseguir financiación es tarea complicada.
- **Empresa de nueva creación.**

Análisis externo

- Oportunidades:

- **Bien visto,** cuidarse y hacer deporte está bien visto, se vincula con un estado de vitalidad y con estar socialmente activo.
- **Está de moda,** ir al gimnasio está de moda desde hace unos cuantos años y lo va a seguir estando, el cuidado del cuerpo es una tendencia que sigue en constante crecimiento, por lo tanto, es una buena oportunidad de negocio.
- **Sector en crecimiento,** como hemos comentado, pese a que este sector ya ha crecido mucho y aunque nos haya azotado una importante crisis económica, el mercado no ha sufrido ningún parón de crecimiento. Es cierto, que no crece al mismo ritmo que hace unos años, pero el mercado del fitness sigue aumentando.
- **Atraer nueva clientela,** poner en marcha estrategias de comunicación para situar la marca del club en un lugar distinguido en la mente del consumidor, y que la perciba como diferente y de mayor prestigio
- **Diferenciarse,** oportunidad de diferenciarse sobre todo del sector “low cost” ya que ofrecen todas cosas similares. Diferenciarse en todo lo posible atención al usuario, equipamiento y personalización.
- **Tecnología:** desarrollo tecnológico para la obtención de máquinas modernas.
- **Acuerdos con empresas relacionadas y colectivo médico:** establecer alianzas con el colectivo médico con el objetivo de que alienten a la gente de los beneficios de hacer deporte y hacerlo en unas instalaciones preparadas y con un personal cualificado. También formalizar convenios positivos con tiendas de deporte, fabricantes de maquinaria, clubes relacionados y así poder realizar acciones conjuntas.

- Amenazas:

- **Situación económica actual:** pese a que claramente se ha producido una recuperación en el plano económico, la población sigue afectada y obviamente esto implica que mucha gente se ve obligada a reducir este tipo de gastos.
- **Competencia/Mercado explotado:** el sector del fitness está bastante saturado actualmente ya que es un mercado muy explotado, por ello el objetivo será ofrecer algo diferente. Tendremos que lograr que el cliente sienta atracción y esté dispuesto a pagar por nuestro centro que le otorgará unos valores y un estilo de vida con el cual se identifique.
- **Gran variedad de servicios sustitutivos:** la amenaza de deportes como el running o el fútbol y a la amplia variedad de zonas y parques que existen en nuestra ciudad en los que practicar este deporte supone una gran satisfacción para los practicantes, pero una importante desventaja para nosotros en forma de competencia. Intentaremos saltar este obstáculo mediante la inclusión de actividades al aire libre que encajen con los gustos de los clientes amantes del deporte “outdoor”.
- **Fuerte poder negociador de los clientes.**
- **Aumento del sedentarismo:** actualmente, en nuestra sociedad el índice de obesidad aumenta constantemente a causa de un estilo de vida sedentario. Este problema tiene un mayor peso en los jóvenes ya que cada vez se hacen las tareas diarias con un menor esfuerzo.

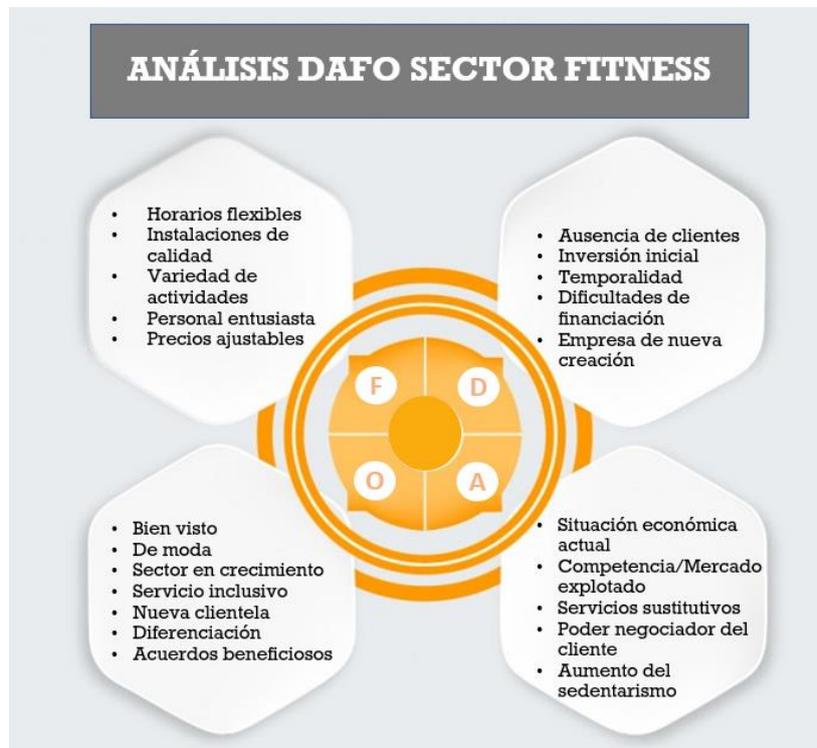


ILUSTRACIÓN 14 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - DAFO SECTOR FITNESS

4.4 PROVEEDORES

Tras saber el plan momentáneo de servicios que vamos a ofrecer las máquinas que necesitaremos adquirir serán: bicis spinning, material pilates (balones medicinales, esterillas..), cuerdas TRX, material para realizar las clases de crossfit (kettlebells, cuerdas, cajones, barras...), guantes de boxeo, sacos de boxeo, todo tipo de máquinas de musculación de última generación, pesas, bancos...

Uno de los primeros puntos a los que nos enfrentaremos es la elección de proveedores, en concreto a quien le compraremos las máquinas. Pasaremos a posibles proveedores nuestra propuesta de gimnasio y los materiales que necesitaremos. Después de ello haremos un proceso de selección en función de los siguientes factores y posteriormente elegiremos:

- Calidad del producto
- Capacidad técnica del proveedor
- Calidad certificada
- Capacidad de adaptarse y flexibilidad
- Plazos de entrega
- Presupuesto
- Plazos de pago y garantías
- Servicio postventa
- Proximidad
- Facilidad de entendimiento y relevancia para ellos
- Referencias de terceros

En el sector fitness podemos hacer dos grupos de proveedores, uno de ellos serían las empresas especializadas en equipar a franquicias “low cost” de maquinaria fitness que estaría enfocado a una diferenciación en precios. El segundo grupo serían las empresas que proporcionan mayor diferenciación de calidad, estos proveedores son líderes en calidad y referentes en innovación.

Cómo una de nuestras misiones principales es ofrecer calidad y un servicio personalizado, trataremos con proveedores de maquinaria del segundo grupo. Pese a ello cabe destacar que las principales firmas de maquinaria enfocada a gimnasios low cost son tres; Gymcompany, Bodytone y Pro-gym.

Nos centraremos en las marcas que nos interesan, aquellas que nos proporcionaran una mayor diferenciación en calidad. Las más populares e importantes son las siguientes²³:

➤ **Technogym:**

Se trata de los principales proveedores de máquinas de gimnasio del Ministerio de Defensa inglés. Sus productos son de primera calidad y ofrecen sus servicios a todo tipo de gimnasios. Da igual que sean espacios de salud, centros deportivos, oficinas, zonas de bienestar en hoteles, Technogym ofrece sus máquinas a todo tipo de establecimientos.

²³ Principales proveedores de máquinas de gimnasios, (ISMYGYM)

Uno de los servicios complementarios que brinda esta firma es un seguimiento del progreso y evolución del gimnasio. También ofrecen asesoramiento financiero, de marketing y ventas, con el fin de explotar al máximo la imagen del gimnasio.

➤ **Precor:**

Es uno de los referentes en cuanto a empresas de maquinaria deportiva en Estados Unidos, cabe resaltar que presenta la posibilidad de contactar directamente con ellos para contarles tu idea y que te asesoren y te provean de forma directa de la maquinaria necesitada.

➤ **Rocfit:**

La peculiaridad de este proveedor es que además de vender máquinas de gimnasios duraderas y de alta gama, también ofrecen un servicio de asesoramiento y diseño de tu propio gimnasio. Además, cuentan con un buen servicio de mantenimiento y averías de su equipamiento fitness. Rocfit es un proveedor excelente para montar tu propio gimnasio y asegurarte de tener máquinas de entrenamiento de máxima calidad y duración.

➤ **FFittech:**

FFittech con sede en Portugal, diseña sus propias máquinas y cuenta con un gran reconocimiento entre los profesionales del mundo de los gimnasios. Destacan sobre todo sus máquinas de cardio y bicicletas. Aplican las últimas tecnologías para estar siempre a la última en materia de innovación en su maquinaria.

5. PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMERCIAL

5.1 OBJETIVOS GENERALES

En un sector tan competitivo como el del fitness, la planificación de una buena estrategia de captación y fidelización de clientes es de muy importante para poder desarrollar una opción de valor que nos ayude a diferenciar nuestro gimnasio del resto, tarea complicada sabiendo el alto grado de competencia que existe en nuestra zona.

En la actualidad, la amplia oferta de instalaciones deportivas y gimnasios entre los que pueden elegir los consumidores en cualquier parte de la ciudad ha hecho que hayan ido apareciendo nuevas opciones u modelos de negocio en los últimos años. Y es que el impacto sobre los centros deportivos que ya existían ha provocado la necesidad de redirigir la estrategia con el fin de cambiar la propuesta de valor para poder adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y a las nuevas reglas del juego que impone la industria.

Necesitamos crear valor añadido para nuestro negocio, la opción para lograrlo no va a ser competir en precios ya que en el sector del fitness ya se han explotado todas las opciones relacionadas con estrategias de precios como un elemento diferenciador. Quizás bajando

los precios, lo único que logremos será disminuir notablemente nuestra rentabilidad y esto puede conllevar que peligre nuestra supervivencia a largo plazo.

Nuestra propuesta de valor tiene que ir enfocada en mejorar la experiencia que el consumidor viva en nuestro club y conseguir que sea difícil que la reciban en otros centros deportivos de la zona. A través de ello podremos diferenciarnos ya que en la actualidad la mayoría de los gimnasios ofrecen propuestas bastante genéricas, las cuales, son de fácil imitación.

Los clientes son cada vez más exigentes, por lo que habrá que generar una propuesta que cubra las necesidades de nuestro público objetivo para así fidelizarlos. Nuestro trato hacia los usuarios no puede ser genérico ya que así nuestro posicionamiento en el mercado también lo será y seremos uno más, sin poder de atracción de socios. Por lo tanto, nuestra fórmula siempre deberá ir dirigida por y para las necesidades de nuestros clientes. Para ello será importante desarrollar un vínculo con ellos, facilitar el acceso a nuestros servicios e invertir en aquello que más valoren nuestros socios.

5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Factores geográficos: hay que tener en cuenta principalmente a los habitantes de la zona centro, pues será donde se encuentre nuestro gimnasio y vive suficiente población como para cubrir la buena viabilidad del centro.

Factores demográficos: se va a distinguir entre personas de distintas edades ya que no haremos distinciones entre sexos.

Factores socioeconómicos: se quiere prestar servicio a un sector de la población con un nivel económico medio alto, ya que la cantidad que las cuotas superaran los precios de gimnasios como pueden ser los “low cost”.

5.3 MARKETING MIX

- **PRODUCTO**

El producto es el factor fundamental sobre el que se sustenta el negocio y a través del cual trataremos de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y superar sus expectativas. Dicho concepto se refiere a los servicios y bienes que ofrecemos en nuestro centro.

Cualquier producto o servicio de un mercado pasa por una serie de etapas que son: implantación, crecimiento, madurez y declive. Este proceso es el ciclo de vida de un producto el cual se produce con frecuencia en todas las empresas del sector. Las distintas fases se pueden resumir así:

- **Implantación:** es aquella fase en la que el servicio entra en el mercado del. Obviamente, el número de clientes será reducido al comienzo. Los costes serán muy elevados a causa de la inversión que se tiene que realizar y los beneficios por lo tanto serán nulos. Es el momento perfecto para comenzar las acciones de marketing con el objetivo principal de captación de clientes.
- **Crecimiento:** aquí ya se deberá empezar a ver un incremento notable de la clientela que va ligado a un aumento en los beneficios. Los costes tras la inversión inicial comentada antes serán menores manteniéndose los costes fijos por el número de empleados y el alquiler y variables como cuotas de luz o agua.
- **Madurez:** en esta etapa el aumento del número de socios tiende a desacelerarse y se acaba estabilizando. El negocio estará asentado y sumergido en el mercado y en la zona lo que conlleva a la generación de mayores ingresos y a la amortización de la inversión realizada en instalaciones y equipos.
- **Declive:** es la última fase por la que pasa un producto. Se comienza a apreciar una pérdida notable de clientela lo cual trae una disminución de beneficios que dificulta la supervivencia del de los negocios del sector.

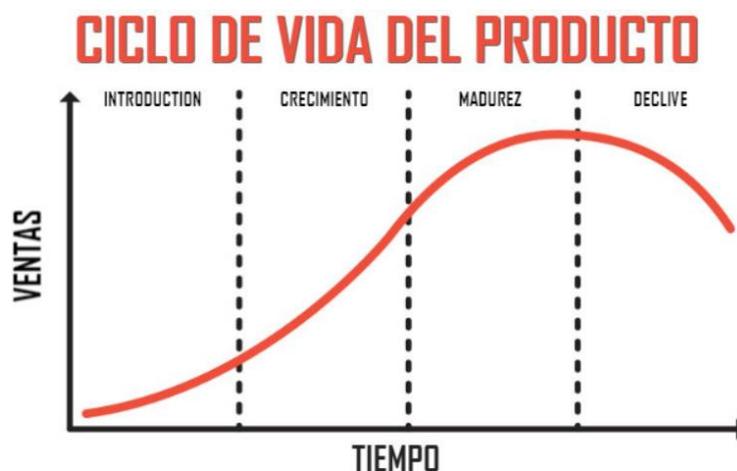


ILUSTRACIÓN 15 - FUENTE: THE POWER MBA - CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Como hemos dicho, desde el punto de vista de nuestro sector, el fitness se encuentra en un momento en el que hay que adaptarse a las demandas de los clientes. Lo cual se traduce en todas las nuevas formas de entrenamiento que han ido surgiendo a lo largo de los últimos años. Con estas nuevas técnicas se busca tanto mejorar el estado físico como el psicológico y cardiovascular. Todo ello se junta para mejorar la salud de los clientes de manera significativa.

Como hemos mencionado en alguna ocasión queremos ofrecer experiencias que valoren nuestros socios, lo haremos ofreciendo las mejores instalaciones con un personal

altamente cualificado que guiará a los usuarios en las actividades físicas más demandadas por los mismos.

- **PRECIO**

El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Lo realmente complicado de esto es establecer un equilibrio o un consenso entre el precio que los socios estarían dispuestos a pagar por el servicio que nosotros prestamos y el precio que nosotros deseamos establecer.

En nuestro caso, como nuestro producto es de mayor calidad que la mayoría de la competencia, el precio también deberá ser mayor, si no obtendríamos pérdidas. Debido a que la competencia es muy alta y probablemente cada vez sea mayor, hay que asumir que, a partir de ahora, el reto será conseguir que la empresa sea rentable con una cantidad de socios no muy elevada, pero con precios más elevados que los de la competencia.

El consumidor no se fija sólo en el precio, si se fijara únicamente en el precio del servicio no valoraría el servicio en comparación con el de los competidores en el mercado. Por lo que, se debe conseguir una ventaja competitiva entre los competidores del sector en el que está la empresa y de esta manera, ofrecer lo que busca el cliente y que le resulte significativo sin tener en cuenta únicamente el precio. Por lo tanto, no se pretende iniciar una guerra de precios con los competidores. Es conveniente que la estrategia de precios sea en función de la diferenciación y calidad del servicio.

Por lo tanto, después de analizar tanto los aspectos positivos de nuestro negocio como los negativos (dificultad de ampliar el negocio por falta de espacio, no hay parking propio pero sí uno cercano en Miraflores y tendremos precios mayores a las cadenas “low-cost”) y también los costes que nos supondrá el comienzo del gimnasio (Reformas, equipamiento, alquiler local, gastos generales) se han definido los siguientes precios por el momento:

Matrícula		20 €	Sólo una vez
Cuota servicios estándar	Mensual	40 €	
	Trimestral	108 €	(10% descuento)
	Semestral	192 €	(20% descuento)
Cuota servicios adicionales	(Mensual)		
	Fisioterapeuta	30 €	Pago adicional a cuota 2 sesiones al mes
	Nutricionista	30 €	Pago adicional a cuota 2 sesiones al mes
	Deportes Outdoor	10 €	Pago adicional a cuota Todas las actividades
	Estudio SGT	20 €	Pago adicional a cuota 2 clases por semana
	Entrenamiento personal	15 €	Pago adicional a cuota Precio por clase

ILUSTRACIÓN 16 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - PRECIOS GIMNASIO

- **PROMOCIÓN**

- 1. Definir público objetivo**

En primer lugar, tenemos que fijar el público objetivo, es decir aquel segmento de la población a la que queremos que llegue el mensaje. Esto será importante a la hora de decidir lo que se dirá, cómo se dirá, cuándo se dirá, dónde se dirá y quién lo dirá. En nuestro caso, nuestro público objetivo serán personas entre 18-65 años ya que tenemos actividades para todas las edades.

- 2. Objetivos del mensaje**

Los clientes de nuestro nuevo centro no tienen todavía conciencia ni conocimiento de este nuevo negocio que necesita ser introducido en el mercado y para ello hay que concienciar a la gente de su existencia y dar conocimiento de los servicios que ofrece. Por tanto, estos serán los dos objetivos principales de la primera campaña de promoción que realizaremos.

- 3. Diseño del mensaje**

Después de fijar los objetivos del mensaje, hay que elaborar un buen diseño de este para conseguir alcanzar la respuesta deseada. En nuestro caso, los mensajes que se enviarán en esta primera campaña tendrán una estructura bien definida caracterizados por la imagen de nuestro logo, el cual ha de llamar la atención de los receptores, y con información acerca de los servicios que se ofrecerán, así como las tarifas de dichos servicios.

Por supuesto incorporar en el mensaje los accesos a nuestras plataformas de redes sociales, página web y APP.

- 4. Medios de difusión**

- **Personal:** es la propia comunicación directa entre dos o más personas ya sea cara a cara, por teléfono, por e-mail o mensajes. Es interesante este tipo de difusión, ya que por medio de los propios clientes o trabajadores del club se puede promocionar nuestra marca a través del boca a boca, es decir, aquellos clientes satisfechos por nuestros servicios harán correr la voz de la calidad de las instalaciones y equipos y del buen trato recibido, consiguiendo de esta forma convencer a otros para que acudan al gimnasio.
- **No personal:** Medios de comunicación como TV, radio, carteles, redes sociales, web, aplicación móvil.

Dentro de la comunicación de tipo no personal queremos realizar las siguientes acciones:

Publicidad

La gran parte de la inversión en publicidad la realizaremos en redes sociales, el gimnasio tendrá una cuenta de Twitter, Facebook e Instagram para hacer llegar cualquier información a todo tipo de usuarios. Sobre todo, se realizará mucho énfasis en concepto

de publicidad en la red social Instagram, ya que actualmente es la número 1. Estas cuentas serán actualizadas constantemente por el personal del gimnasio. Es la forma más eficaz que existe en la actualidad de atraer a las personas de un rango de edad entre los 18 y los 45 años. Con el objetivo de llegar a todo el público también se realizará publicidad y comunicados por LinkedIn, con el objetivo de llegar a todos los trabajadores de la zona, así como a las empresas.

También se pondrán carteles publicitarios por las zonas permitidas del centro de zaragoza y se organizará un evento para darnos a conocer en el que durante un día se impartirán clases gratuitas al aire libre de zumba, body combat y demás actividades que se impartirán posteriormente en el gimnasio También se repartirán pases gratis de un día para conocer y probar las instalaciones.

Se llevarán a cabo repartos de folletos explicativos del gimnasio que incluirán un descuento del 40% durante el primer mes.

Promoción de ventas

En determinadas épocas del año se realizarán promociones de descuento, a fin de captar nuevos clientes o de persuadir a aquellos que sólo tienen contratados los servicios estándar. Haremos llegar las promociones a los clientes a través de las redes sociales y la web, o por e-mail a aquellos que ya forman parte del gimnasio.

Relaciones públicas

A través de esta herramienta se pueden establecer buenas relaciones con los clientes del negocio.

Se utilizará la página web del gimnasio para establecer lazos con los clientes y dar información sobre todas las características de las instalaciones, los servicios que se ofrecen, localización, precios, descuentos, así como información de contacto para que puedan comunicarse directamente con nosotros. Dicha página web será diseñada por una empresa externa que además ofrecerá servicio técnico durante todo el año.

A parte de la web, también se contratarán azafatos/as con el objetivo de que una vez al mes promocionen nuestro club por la zona del centro del zaragoza, estos azafatos repartirán folletos dentro de una bolsa de tela con el logo del gimnasio, lo que hará que los propios ciudadanos realicen promoción de forma desinteresada cuando lleven las bolsas.

Marketing directo

Como hemos comentado anteriormente, uno de los pilares para conseguir que el gimnasio empiece a funcionar son las redes sociales, ya que el alcance de las nuevas tecnologías no tiene límites. Gran parte por no decir todo el marketing directo que se realice en la actualidad es Online, y en una elevada proporción a través de las redes sociales.

A través de las redes sociales estableceremos un vínculo directo con el consumidor. Además de realizar publicidad y comunicar nuevas promociones también nos servirá para

conocer de primera mano las opiniones de nuestros clientes, opiniones que influirán al negocio.

- **DISTRIBUCIÓN**

La distribución es la parte del marketing-mix que engloba todas aquellas tareas o actividades necesarias para hacer llegar de forma satisfactoria el producto o servicio a los clientes.

En este negocio, el punto de venta de nuestros servicios es el propio gimnasio, por lo que este apartado se reduce a eso. Todo se realizará en el propio gimnasio excepto las actividades deportivas al aire libre que hemos citado anteriormente.

Sólo podemos hacer referencia al abastecimiento de las máquinas expendedoras que se encuentran en la zona de ocio del gimnasio y cuyo mantenimiento y llenado será función de un proveedor externo, el cual revisará semanalmente que no falte ningún producto en las máquinas.

6. CONCLUSIONES

Obviamente no tenemos la certeza clara de que este proyecto vaya a tener éxito debido principalmente a la sobresaturación del sector y a que no sabemos como se van a comportar los clientes ante nuestros precios, propuestas y filosofía. Pero tenemos claro que si hay alguna posibilidad de triunfar será mediante la implantación de los siguientes conceptos básicos:

- Tenemos que ser distintos, el cliente nos debe percibir como diferentes y eso es lo que hará que podamos tener precios más elevados que la competencia.
- Asumir que el trozo del pastel que nos toque no va a ser muy grande ya que la competencia es muy fuerte y tendremos que conseguir que la empresa sea rentable, pero con menos socios.
- No dejar de innovar y seguir proponiendo ofertas de servicios fuera de cuota lo que nos dará un plus de beneficios.
- Será muy importante tratar de reducir los costos, pero sólo en aquellas cosas que no aporten un notable valor al socio.
- Imprescindible, diferenciarse de los rivales o competencia en absolutamente todo lo que esté en nuestras manos (servicios, calidad, equipamiento, diseño, personalización, trato).
- Las estrategias de comunicación serán fundamentales para situar al centro en un lugar preciado en la conciencia del usuario y que perciba la marca como algo que no conocía antes, algo de mayor prestigio.
- El trato que intentaremos proporcionar al consumidor será el mejor posible, prestando atención a todos los detalles y trabajando con entusiasmo para que su experiencia sea muy buena. Se tratará de crear un vínculo fuerte con ellos para que su fidelidad hacia el club se refuerce con el paso del tiempo.

- Seguir atento con el paso del tiempo para identificar posibles elementos que le puedan proporcionar mayor satisfacción al cliente, estudiarlos e implementarlos.

Por lo tanto, la misión principal del gimnasio será que el cliente sienta mucha atracción por el club y esté dispuesto a pagar una cantidad mayor por esta marca ya que la percibe como diferente y sabe que le da un estatus y un estilo de vida con el que se siente identificado.

7. BIBLIOGRAFÍA

Solicom, R. (2019). *¿Cómo diferenciar a tu gimnasio de la competencia? - Marketing para Gimnasios Boutique - Solicom*. Retrieved from <https://solicom.net/marketing/como-diferenciar-a-tu-gimnasio-de-la-competencia/>

Valcarce, M. (2019). *Datos económicos del Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Retrieved from <https://www.manelvalcarce.com/blog/193-datos-econ%C3%B3micos-del-anuario-de-estad%C3%ADsticas-deportivas-2019>

Diez claves de las previsiones económicas del Banco de España. (2019). Retrieved from <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9772744/03/19/Diez-claves-de-las-previsiones-economicas-del-Banco-de-Espana.html>

2019, un año de turbulencias que amenazan a la economía de España. (2019). Retrieved from https://www.abc.es/economia/abci-2019-turbulencias-amenazan-economia-espana-201901060211_noticia.html

URRUTIA, C. (2019). *La tasa de paro cierra 2018 en mínimos de una década*. Retrieved from <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2019/01/29/5c500aadfdfffb36d8b4633.html>

Joven, usuario habitual y no federado: así es el perfil del cliente de 'fitness low cost' en España. (2019). Retrieved from <https://www.palco23.com/fitness/joven-usuario-habitual-y-no-federado-asi-es-el-perfil-del-cliente-de-fitness-low-cost-en-espana.html>

Life Fitness Zoom Mercado 2018 | Life Fitness. (2019). Retrieved from <https://lifefitness.es/zoommercado2018>

(2019). Retrieved from https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202018_LifeFitness.pdf

Gaceta, L. (2017). *Cómo nacieron las máquinas que habitan hoy en nuestros gimnasios*. Retrieved from <https://www.lagaceta.com.ar/nota/736955/actualidad/como-nacieron-maquinas-habitan-hoy-nuestros-gimnasios.html>

VALLS, J. (2010). *Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias low cost*. Retrieved from https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Reinventar_en_modelo_de_negocio_para_vender_mas_barato._Aproximacion_al_Analisis_comparado.pdf

Marketing para millennials: seduce a la generación tecnológica. (2016). Retrieved from <https://www.mdirector.com/marketing-digital/marketing-millennials.html>

Martínez Lemos, I. (2019). *El mercado del fitness en España. Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost*. Murcia.

Eguillor, M. (2017). *El gimnasio del futuro*.

Emprendedores. (2019). *Descubre cómo serán los gimnasios del futuro*. [online] Available at: <https://www.emprendedores.es/franquicias/g55232/descubre-los-gimnasios-del-futuro-en-franquicia/> [Accessed 21 May 2019].

Dona, Y., LUCAS, H., Shutterstock, F., Orbyt, E., Vivienda, S., & TV, G. et al. (2019). *Por qué las mujeres hacen menos deporte que los hombres?*. Retrieved from <https://www.elmundo.es/yodona/lifestyle/2017/10/28/59ed9024e5fdeadb6b8b4601.html>

Media, C. (2019). *Preinscripción | Club Metropolitan*. Retrieved from <https://clubmetropolitan.net/alta/seleccionar-cuota>

Media, C. (2019). *Gimnasios Metropolitan | Fitness y bienestar | Club Metropolitan*. Retrieved from <https://clubmetropolitan.net/>

Ágora Zaragoza Gimnasio Spa - Agora Fitness Group. (2019). Retrieved from <http://www.agorafitnessgroup.com/index.php/gimnasio-spa-agera-zaragoza-centro/>

VivaGym. (2019). Retrieved from <https://www.vivagym.es/gimnasios/zaragoza-puerta-del-carmen#media>

Gimnasio Zaragoza | Altafit Gym Club. (2019). Retrieved from <https://altafitgymclub.com/gimnasios/zaragoza-zaragoza/>

Gimnasio entrenador personal y fitness Zaragoza gimnasios. (2019). Retrieved from <http://trainext.com/>

informativas, G., Proveedores, G., & proveedores, C. (2019). *Consejos para la selección de proveedores | Infoautónomos*. Retrieved from <https://infoautonomos.economista.es/seleccion-de-proveedores/consejos-para-seleccionar-proveedores-aspectos-valorar/>

Principales proveedores de máquinas de gimnasios – Software de gestión de centros deportivos. Aplicación iPhone y Android. Software para gimnasios. | IsMyGym. (2019). Retrieved from <http://www.ismygym.com/software-web-iphone-android-gestion-reservas/2017/01/27/maquinas-de-gimnasios/>

Principales proveedores de máquinas de gimnasios – Software de gestión de centros deportivos. Aplicación iPhone y Android. Software para gimnasios. | IsMyGym. (2019). Retrieved from <http://www.ismygym.com/software-web-iphone-android-gestion-reservas/2017/01/27/maquinas-de-gimnasios/>

<https://www.idealista.com/inmueble/84262186/>

Mindfulness. (2019). Retrieved from <https://es.wikipedia.org/wiki/Mindfulness>

Solicom, R. (2019). *Las mejores actividades para triunfar con tu Gym Boutique - Marketing para Gimnasios Boutique - Solicom*. Retrieved from <https://solicom.net/crecimiento/las-mejores-actividades-para-triunfar-con-tu-gym-boutique/>

Europa sigue enganchada al mundo fitness. (2019). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/europa-enganchada-fitness.html#>

Banco de España - Publicaciones - Boletines y revistas - Boletín Económico - Informes trimestrales de la economía española. (2019). Retrieved from https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/relac/Boletin_Economico/Informes_trimes1/index2019.html

(2019). Retrieved from <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:4f7cf021-9098-42ad-a528-c2ef295540a3/anuario-de-estadisticas-deportivas-2018.pdf>

Anuario de Estadísticas Deportivas. (2019). Retrieved from <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-de-estadisticas-deportivas.html>

(2019). Retrieved from <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:4263f731-1990-43cd-8809-7eff8e7dd27e/graficos-anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>

Principales estadísticas deportivas. (2019). Retrieved from <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/principales-estadisticas.html>

Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Office). (2019). Retrieved from <https://www.ine.es/>

© 2015 American Psychological Association. (2015). *Sex Differences in Sports Interest and Motivation: An Evolutionary Perspective*.

Linguaserve IS, S. (2019). *CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas-Página de inicio*. Retrieved from <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/index.html>

(2019). Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/pdf/2017/BOE-A-2017-3069-consolidado.pdf>

BOE.es - Documento BOE-A-2013-10074. (2019). Retrieved from https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10074

B Instituto de la Economía Mundial: el PIB español crecerá un 2,4 % en 2019 – Instituto de Estudios Económicos. (2019). Retrieved from <https://www.ieemadrid.es/2019/06/18/instituto-de-la-economia-mundial-el-pib-espanol-crecera-un-24-en-2019/OE.es> - Documento BOE-A-2014-9986. (2019). Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-9986>

IEE – Instituto de Estudios Económicos. (2019). Retrieved from <https://www.ieemadrid.es/>

(2019). Retrieved from <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0119a.pdf>

Nueva ISO 14001. (2019). Retrieved from <https://www.nueva-iso-14001.com/>