



## Trabajo Fin de Grado

La Internacionalización de la cadena de gimnasios  
VivaGym

Autor

**Miguel Galino Monge**

Director

Ignacio Bretos Fernández

Facultad de Economía y Empresa  
2021

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN**

**Autor:** Miguel Galino Monge

**Director:** Ignacio Bretos Fernández

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Título del trabajo:** La internacionalización de la cadena de gimnasios VivaGym

**RESUMEN:** La cadena de gimnasios VivaGym Group pertenece al grupo EL GYM IBERIA S.L, el cual se fundó en 2011 a iniciativa de inversores expertos en “fitness” de Reino Unido, conocidos como *Magenta Partners*. Desde su creación, la compañía se ha consolidado como uno de los principales operadores de gimnasios “low cost” o de bajo coste en España y Portugal. Conociendo la oportunidad que representa la internacionalización dentro de la expansión de su actividad, en este proyecto nos vamos a centrar en analizar el posible desarrollo de la misma en un país en el que todavía no se ha establecido.

En primer lugar, se va a analizar en profundidad la situación actual en la que se encuentra la empresa, y posteriormente se realizará un estudio, tanto a nivel nacional como internacional, del sector característico de nuestra empresa, más conocido como el sector del fitness y de la actividad deportiva en los gimnasios. Para la selección del nuevo mercado al que entrar, van a ser valoradas las distintas posibilidades a través de diferentes variables y factores del entorno de cada uno de los posibles países hacia el cual dirigir el proyecto, para así poder seleccionar uno y determinar cuál va a ser el modo de entrada más óptimo. Por último, se van a exponer varias conclusiones para valorar la viabilidad del estudio del proyecto realizado.

**ABSTRACT:** The gym chain VivaGym Group belongs to the EL GYM IBERIA S.L group, which was founded in 2011 by the initiative of expert investors in “fitness” from the United Kingdom, known as *Magenta Partners*. Since its creation, the company has consolidated as one of the main operators of “low cost” gyms in Spain and Portugal. Knowing the opportunity that internationalization represents within the expansion of its activity, in this project we are going to focus on analyzing its possible development in a country where it has not already been established.

First of all, the actual situation in which the Company relies is getting deeply analysed, and afterwards an study will be done, both at a national and international way, of the characteristic sector of our company, better known as fitness and the sports activity in gyms. To be selected on the market they are entering, there will be an evaluation of the different possibilities through changing variables and environmental factors of each of the possible countries towards the project will be directed, so that one may be selected and will determine which is going to be the optimal way in. Finally, there will be some conclusions exposed to value the viability of the studies on the project realised.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Historia y presentación de VivaGym.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Sector fitness en España.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Sector fitness en Europa y el mundo.....</b>	<b>11</b>
4.1 Sector fitness en Europa.....	11
4.2 Sector fitness en el mundo.....	15
<b>5. Selección de un nuevo mercado .....</b>	<b>17</b>
5.1 Diamante de las fuerzas de Porter.....	17
5.1.1 Alemania.....	17
5.1.2 Francia.....	29
5.1.3 Estados Unidos.....	33
5.1.4 Tabla de Ponderación.....	39
<b>6. Modo de Entrada.....</b>	<b>40</b>
6.1 Inversión Directa en el exterior (IDE).....	40
6.2 Acuerdos de Cooperación Contractuales.....	42
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>48</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

La expansión de las compañías, especialmente de aquellas que se encuentran consolidadas en lo más alto del mercado, resulta fundamental para continuar con su crecimiento. En el caso de nuestra empresa EL GYM IBERIA S.L., la cual ocupa el puesto número uno del sector del fitness y los gimnasios, está presente en toda la Península, incluido Portugal, por lo que se hace cada vez más necesaria su expansión hacia el mercado europeo o internacional, y de esta manera evitar estancarse. Además, cabe mencionar que hoy en día, nos encontramos en una situación en la que la globalización acelera la necesidad de las empresas a internacionalizarse más allá de las fronteras nacionales, siendo todo un reto, pero con abundantes beneficios.

Bajo este contexto, el trabajo aborda el desarrollo del plan de internacionalización de la marca con más éxito de EL GYM IBERIA S.L, VivaGym. Pese a su actual liderazgo en el sector, la cadena VivaGym apenas cumple 10 años desde su creación, y ya está instalada en toda la Península Ibérica, mayoritariamente en España. EL GYM IBERIA S.L. ha crecido interrumpidamente en la última década, gracias a las estrategias de “low cost” en el precio ofertado y a las absorciones que ha realizado en los últimos años para adquirir la marca portuguesa de gimnasios Fitness Hut y la marca catalana Duet Fit.

El tema de estudio a realizar va a consistir en el diseño de un plan de internacionalización, para continuar con la expansión de la compañía, mediante la marca más reconocida y exitosa como es VivaGym. El proceso tratará de analizar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa en el mercado español, además de enfocar la investigación en el mercado europeo y mundial del fitness, para dar argumentos a la necesidad de expansión de la marca. Posteriormente, con los datos extraídos del mercado internacional, se propondrán tres mercados objetivo que destaqueen por encima del resto, y aquel que salga elegido será objeto de estudio para determinar la viabilidad del proyecto de internacionalización. Finalmente, se concretará el mejor método de entrada en el nuevo mercado, y se argumentará en las conclusiones todo el proceso seguido, así como los resultados obtenidos.

Partiendo de la base del modelo de VivaGym en España, el cual cuenta con diferentes ventajas competitivas, la compañía debe plantear si explotar sus ventajas de la misma forma en el mercado exterior, si va a resultar beneficioso y cómo llevarlo a cabo.

Según el paradigma ecléctico de Dunning, existen tres condiciones que deben darse para que la compañía decida explotar sus ventajas competitivas al exterior mediante la inversión directa.

En primer lugar, atendiendo a la Teoría de la Organización Industrial, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados en comparación con empresas locales. Estas ventajas pueden consistir a través de derechos exclusivos de propiedad o activos intangibles como el know-how. En este caso, VivaGym sí que cuenta con estas ventajas, como se explica a lo largo del trabajo. En segundo lugar, a la empresa le debe resultar más rentable la explotación de dichas ventajas por sí misma, antes que venderlas o alquilarlas a otras empresas competidoras en los países extranjeros. Es por ello que debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la consecución de nuevas actividades o a través de una expansión de su cadena de valor.

Por ello, la compañía ha de tener en cuenta el coste total de la inversión extranjera directa en comparación con licenciar a otras empresas para la explotación de su actividad. Finalmente, debe resultar rentable localizar uno de sus gimnasios en el exterior, atendiendo al coste de inversión necesaria.

## 2. HISTORIA Y PRESENTACIÓN DE VIVAGYM

La cadena de gimnasios VivaGym actualmente forma parte del grupo EL GYM IBERIA S.L., la cual tiene su sede social ubicada en la Calle ríos Rosas, en Málaga.

Su actividad se define según el código primario CNAE como 9311 (Gestión de instalaciones deportivas), pero también realiza actividades más específicas que están recogidas en los códigos secundarios CNAE 9313 (Actividad de los gimnasios) y CNAE 6420 (Actividades de las sociedades holding). La forma jurídica de la compañía es Sociedad Limitada Unipersonal, la cual es líder en el sector de los gimnasios “low cost”, con un capital social de 437.000 €, además de contar con 15 sucursales y 210 empleados en activo.

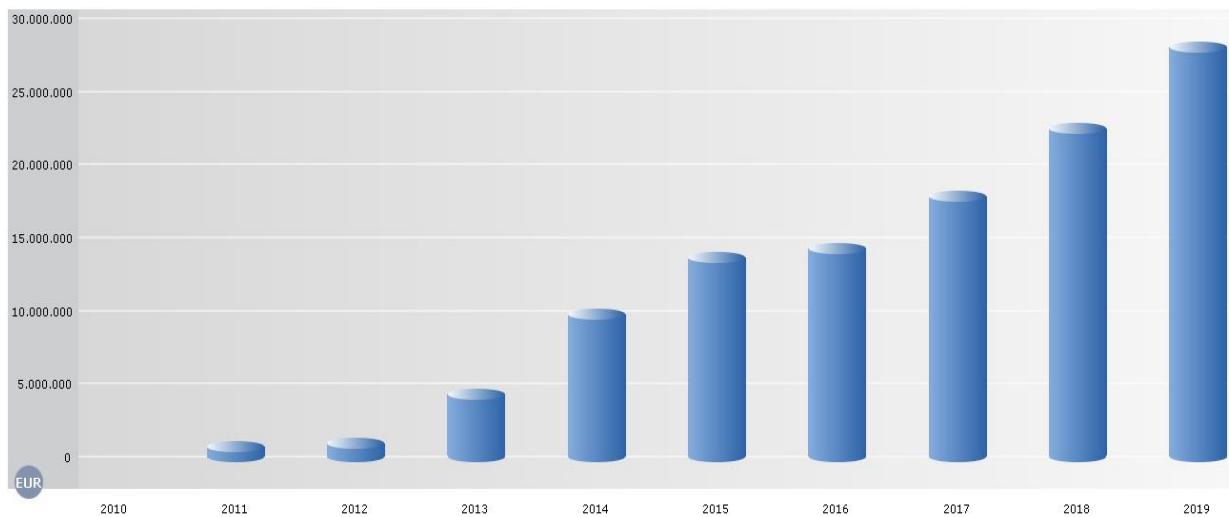
**Gráfico 2.1:** Evolución de las ventas y de empleados de EL GYM IBERIA S.L



*Fuente: Página web oficial de ED ECONOMÍA DIGITAL (2020)*

Teniendo en cuenta todos los resultados extraídos de 2019, EL GYM IBERIA SL se sitúa en la posición 6.835 del Ranking Nacional de Empresas Españolas (la tabla del Ranking está recogida en el **ANEXO I**) con unos ingresos de explotación de casi 28 millones de euros. Cabe mencionar que, en el último año 2020, los últimos datos registran un notable crecimiento de posiciones en dicho ranking, llegando a alcanzar el puesto 6.736.

**Gráfico 2.2:** Evolución anual de los ingresos de explotación de EL GYM IBERIA S.L  
de 2011 a 2019



*Fuente: Sabi. Empresa EL GYM IBERIA S.L (2019)*

## HISTORIA

Para conocer un poco más en profundidad a la compañía, hace falta remontarse al momento de su creación y contar brevemente su historia y los pasos que ha seguido para llegar a donde está a día de hoy.

VivaGym fue fundada por el grupo inversor Magenta Partners en el año 2011. Se trataba de un proyecto ambicioso, con gran potencial de crecimiento y capaz de atraer nuevos inversores para así poder ampliar sus fronteras.

En el año 2015, Bridges Fund Management adquiere una participación mayoritaria de la compañía, invirtiendo junto con Magenta Partners, la propia empresa de inversión que fundó VivaGym.

En 2018, el grupo se consolida como líder del mercado 'low cost' en la Península, también conocida como "Iberia", con la adquisición en Portugal de la cadena Fitness Hut, líder en el mercado luso en este segmento, en un acuerdo liderado por el inversor y mayor accionista de VivaGym, Bridges Fund Management ("Bridges"), lo cual supuso un primer paso para escalar al podio del fitness en la Península. Este acto provocó la creación del grupo de fitness de bajo coste más grande de la región ibérica, con 200.000 miembros en

48 zonas diferentes, ingresos combinados de más de 50 millones de euros y ambiciosos planes de crecimiento para los años posteriores.

Un año más tarde, en 2019, cumpliendo con su ambicioso plan de crecimiento, EL GYM IBERIA S.L compra Duet Fit, compañía perteneciente al Grupo Duet y que contaba con 13 centros, todos ellos en Barcelona.

Finalmente cerró este ejercicio con 92 gimnasios en la Península: 43 en Portugal y 49 en España, y un total de 320.000 socios.

Para ver pasos y movimientos secundarios más detallados desde la incorporación en 2015 de “Bridges” consultar el pie de página.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pasos detallados de Bridges: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/09677267/filing-history?page=3>

### **3. SECTOR FITNESS EN ESPAÑA**

El sector de actividad de la empresa VivaGym está recogido, como ya he mencionado anteriormente, dentro de la categoría **CNAE 9311**– Gestión de Actividades Deportivas.

EL GYM IBERIA SL cuenta con la posición 1 en el ranking sectorial de empresas por dicha actividad (ver el **ANEXO II**), seguido por las principales empresas similares del mismo sector como FALSE, INGESPORT HEALTH AND SPA CONSULTING S.A, SIDECU S.A, SERVEIS MARITIMS PORT EIVISSA S.L, GOLF LA MORALEJA S.A y SEDENA S.L. Además, nuestra compañía se encuentra en la posición 98 del Ranking malagueño (ver **ANEXO III**) y en la posición 6.835 del Ranking Nacional de empresas totales españolas, habiendo escalado +1.099 posiciones en dicho ranking de 2018 a 2019 (ver **ANEXO IV**).

La evolución y el crecimiento del sector del fitness en nuestro país van de la mano y siguen la misma línea que las tendencias de los países líderes del sector, como los Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido. De hecho, el número de socios de los gimnasios españoles ha ido aumentando en los últimos 5 años, debido a los nuevos conceptos que atraen a los socios a los gimnasios españoles.

En la actualidad, 5,3 millones de españoles son socios de un gimnasio o club de fitness, casi medio millón más que en 2014, y la tendencia muestra un incremento anual de entre el 2% y el 3% (lo que supone 100.000 nuevos socios cada año).

Hoy en día, el 11,4% de la población española total es socio de un gimnasio o club de fitness (13,5% si nos fijamos en la población mayor de 15 años), lo que deja todavía un margen de crecimiento bastante amplio. La facturación de los clubes españoles ha registrado un menor crecimiento, aunque igualmente positivo, que el año anterior que contrasta con los buenos números en cuanto a la apertura de nuevas instalaciones de Fitness, cuyo número se incrementó en 2018 un 2,9% hasta los 4.650 clubes. Una cifra que sitúa a España en cuarta posición en el Ranking europeo de países con más gimnasios, por detrás de Alemania (9.343), Italia (7.700) y Reino Unido (7.038).

El mercado español sigue sin perder su polarización característica. Del total de 4.650 clubes de Fitness que tiene el país, tan sólo el 7% están bajo el control de alguno de los 10 principales operadores como pueden ser Anytime Fitness, AltaFit, McFIT, BeOne, Basic-Fit, Supera, Forus, DiR, GoFit, y VivaGym.

## **4. SECTOR FITNESS EN EUROPA Y EL MUNDO**

Tras la presentación de la empresa y del mercado peninsular en el que opera, resulta de elevado interés conocer la situación en la que se encuentra el sector a nivel internacional para una posible expansión.

### **4.1 SECTOR FITNESS EN EUROPA**

Según una investigación publicada en 2019, con el nombre “*European Health & Fitness Market Report 2019*” y elaborada por *Deloitte* y *EuropeActive*, el fitness sigue sumando fuerzas y se ha consolidado como la actividad física más practicada en Europa, donde ya suma 59.055 centros especializados y alrededor de 60 millones de usuarios.

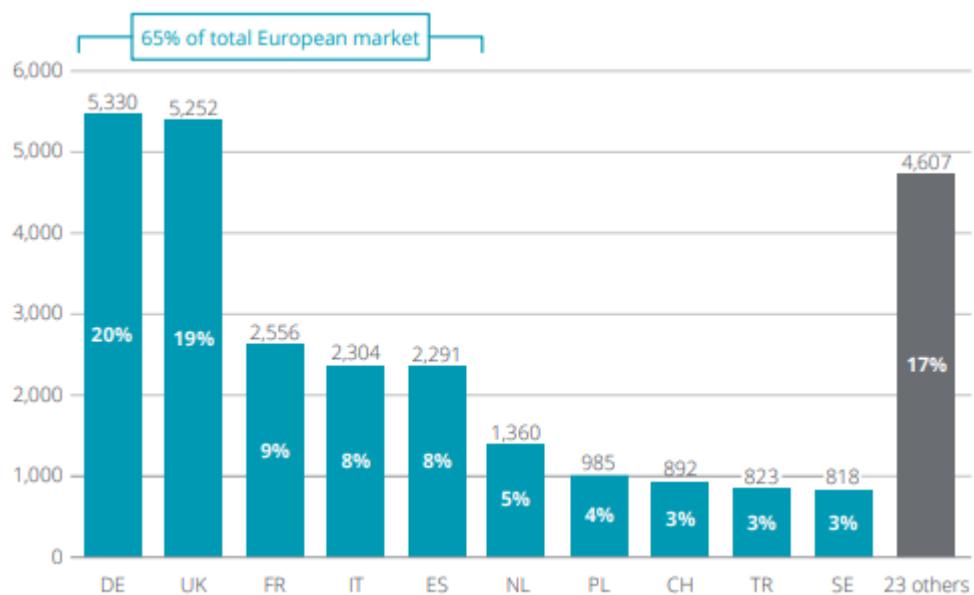
El número de miembros matriculados en un centro fitness creció un 4% en 2018 respecto al año anterior, siendo Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España los principales líderes.

España contaba con 5.330 millones de socios inscritos a un gimnasio al finalizar el 2018, frente a los 5.200 millones de finales de 2017, lo cual se traduce en un incremento del 2,5% interanual.

A pesar de este crecimiento, y de que indudablemente es un buen dato, seguimos estando lejos del 4,5% de crecimiento logrado por Alemania y el 4,4% de Francia. Sin embargo, España creció más en número socios que Reino Unido, cuyo aumento sólo fue del 1,3% y está muy próximo a Italia con un 2,6%.

Alemania se consolida en primera posición con una facturación de 5.530 millones de euros, Reino Unido le sigue con 5.252 millones de euros, Francia con 2.556 millones de euros, Italia con 2.304 millones de euros y, muy cerca, España con 2.291 millones de euros.

**Gráfico 4.1.1:** Top 10 principales mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros y cuota del mercado en 2018



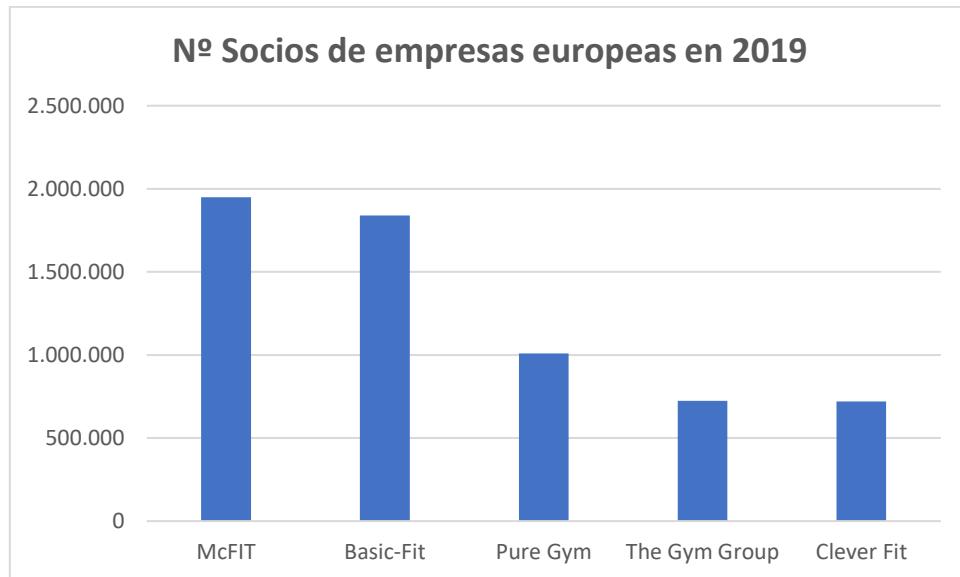
Fuente: EuropeActive y Deloitte: “European Health & Fitness Market Report 2019”

El constante crecimiento de este sector también ha tenido un gran impacto en términos de penetración de mercado, donde Suecia destaca (21.4% de la población se ha matriculado en un centro especializado) en una lista de países entre los que despuntan Noruega, Dinamarca, Países Bajos y Reino Unido.

Por otro lado, las cifras en relación a los grandes operadores son igualmente positivos ya que, según el informe, las 30 empresas líderes de gimnasios aumentaron sus matriculaciones en un 9.5% llegando a un total de 14.1 millones de usuarios. Esto muestra, una vez más, que estamos ante un área muy concentrada (representan el 23,5% del total de usuarios en Europa) y donde predominan los centros “low-cost”, lo que puede facilitar la expansión de VivaGym hacia el mercado europeo.

En el ranking de número de socios por gimnasio, McFIT Group se consolida como líder con 1.950 millones de socios, seguido por Basic-Fit con 1.840 millones, el cual sumó 380.880 socios más con respecto al año anterior, reportando así el mayor crecimiento de todas en términos absolutos. En tercer lugar, se sitúa Pure Gym con 1,01 millones, The Gym Group con 0,724 millones y Clever fit con 0,720 millones, superando The Gym Group en número de socios a Clever Fit respecto al año anterior.

**Gráfico 4.1.2:** Ranking de las 5 empresas del sector del fitness europeas con mayor cantidad de socios registrados en 2019



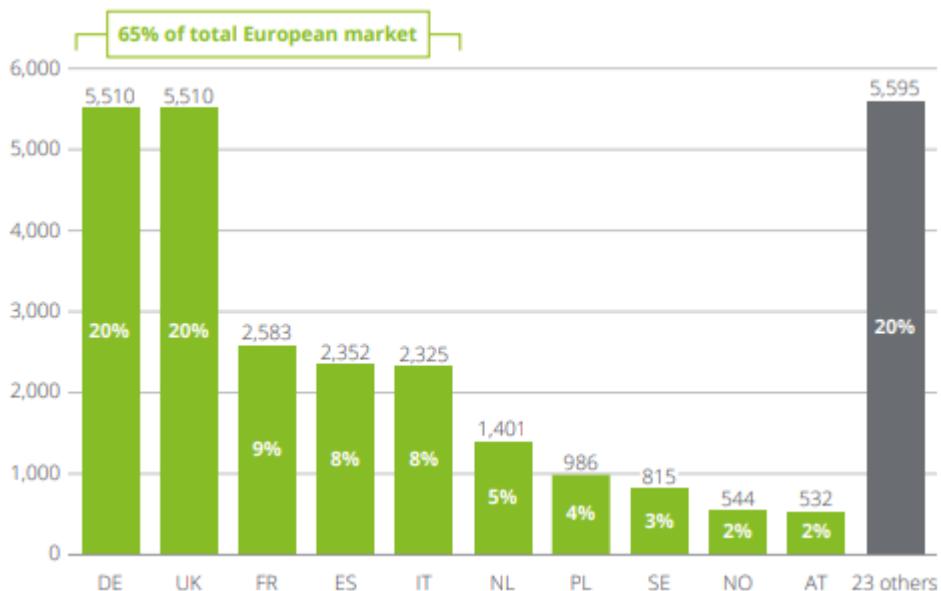
*Fuente: Elaboración propia a través de los datos aportados del estudio realizado por EuropeActive y Deloitte en 2020*

Sin embargo, en cuanto a ingresos se refiere, este ranking cambia pasando a estar liderado por tres operadores con conceptos de mayor precio como son David Lloyd Leisure con 585 millones de euros, Basic-Fit con 402 millones de euros y Migros Group con 383 millones de euros.

En 2020, según indica el “*European Health & Fitness Market Report 2020*”, elaborado nuevamente por *EuropeActive y Deloitte* el año posterior, se concluye que el sector del fitness fortalece su posición situándose como la actividad deportiva europea número uno, con un crecimiento de un 3,5% respecto al año anterior, llegando a los 62,2 millones de socios y obteniendo unos ingresos de 27.200 millones de euros.

Igualmente, tal y como se observa en el siguiente gráfico, se aprecia un crecimiento del 4,6% en el número de instalaciones, y destacan también las fusiones y adquisiciones en el mercado de operadores con 24 grandes transacciones.

**Gráfico 4.1.3:** Top 10 principales mercados europeos de fitness por ingresos en millones de euros y cuota del mercado en 2019



Fuente: EuropeActive y Deloitte. “European Health & Fitness Market Report 2020”

Por otro lado, la ACSM lleva realizando diferentes estudios para conocer e identificar las tendencias en el sector del fitness con el fin de predecir y anticipar aquellas que podrían tener impacto a corto/medio plazo. En la tabla que aparece recogida en el **ANEXO V**, aparece el top 20 de tendencias fitness tanto a nivel nacional, como europeo y mundial, según los estudios realizados y comentados anteriormente. Finalmente, podemos concluir que había en común 8 tendencias en las tres encuestas y que por su coincidencia han marcado el camino que ha seguido el sector en 2020.

Cabe mencionar que, en el último año, debido a la actual pandemia del virus Covid-19, las empresas de fitness europeo han reducido sus gastos de estructura un 17,7% en comparación con sus planes originales. Las previsiones apuntan a que los recortes van a continuar en 2021, llevando al sector del fitness en Europa a reducir otro 7,1% adicional dichos gastos. Estas previsiones suponen recortes menos severos que los ejecutados en el segundo trimestre de 2020, cuando el sector se vio obligado a reducir sus costes un 34,2%.

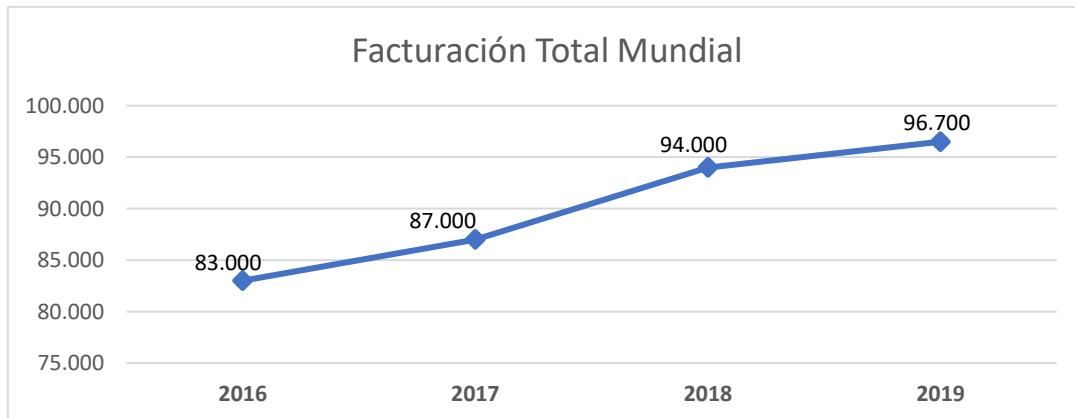
Se ha estimado que el descenso de los ingresos en Europa fuera del 32,1% de media en 2020, mientras que en 2021 el retroceso se situaría en el 10,7%, aunque la situación varía en función del país.

## 4. 2 SECTOR FITNESS EN EL MUNDO

En el 2019, año previo al estallido de la crisis del coronavirus, este sector movió 96.700 millones de dólares en todo el mundo, un 2,8% más que el año anterior y un 16,3% más que en 2016. Cabe mencionar que España ha sido capaz de mantenerse en el “top ten” de los mayores mercados del fitness en el mundo.

Según menciona el “*Global Report 2020*”, publicado por *IHRSA*, entre los diez principales mercados por volumen de negocio, España se encuentra en 10<sup>a</sup> posición, y abarcan el 72,7% de la facturación global del sector. Es un porcentaje que en los últimos años ha ido creciendo, lo que significa que los países en los que más dinero mueve el sector del fitness, ganan terreno respecto a otros territorios donde de momento no se ha desarrollado tanto esta industria.

**Gráfico 4.2.1:** Evolución de la facturación total (en millones de euros) del sector de los gimnasios en el mundo de 2016 a 2019



Fuente: Elaboración propia mediante los datos extraídos del Informe “*Global Report 2020*” elaborado por *IHRSA*

Prueba del impacto que tiene Estados Unidos en la facturación global del fitness es que en el propio país se concentró el 36,2% de las ventas totales del sector, con 35.033 millones de dólares en 2019.

El informe de *IHRSA* también recoge la facturación de los gimnasios ubicados en las diez principales ciudades de China, un territorio que en 2016 no aparecía en el top 10 de países

a escala mundial, y que en los últimos años ha escalado hasta la 4<sup>a</sup> posición. En Japón, en cambio, sucedió lo contrario, tras haber pasado de facturar más de 5.000 millones de dólares en 2016 a no alcanzar los 4.000 millones en los últimos años.

Por último, ningún país latinoamericano figura entre los diez que más facturan, aunque sí aparecen en los Rankings por número de centros, con Brasil, México y Argentina en segunda, tercera y quinta posición. Esa elevada oferta no se ha visto acompañada con una fuerte demanda por parte de la sociedad, ya que tan solo Brasil, con 10 millones de abonados, figura entre los diez principales mercados por volumen de clientes.

Hay una clara brecha entre los países del norte y el sur de América en lo que respecta a porcentaje de la población que está inscrita a un gimnasio. Así, mientras que en Chile la tasa de penetración de los clubes de fitness es de sólo el 2,7%, en Estados Unidos es del 21,2%, mientras que en Suecia y Noruega alcanza el 22%.

También se aprecia una notable tendencia a favor del fitness en los países anglosajones, ya que Australia y Nueva Zelanda se encuentran en el hemisferio sur y, sin embargo, su tasa de penetración es del 15,3% y 14%, respectivamente y, finalmente, mencionar que Canadá supera el 15,6%.

## **5. SELECCIÓN DEL NUEVO MERCADO**

A continuación, voy a proceder a elaborar un análisis para concluir cuál sería el mejor nuevo posible mercado en el que introducirse EL GYM IBERIA S.L con la posible expansión de la cadena VivaGym.

Tal y como he mencionado en apartados anteriores, la compañía actualmente solo tiene presencia en la Península Ibérica, abarcando tanto España como Portugal, por lo tanto, el abanico de posibilidades de expansión es prácticamente total. Sin embargo, el estudio a realizar, va a estar enfocado en tres países en concreto, teniendo en cuenta distintas variables de gran relevancia, además de las limitaciones que pudiera haber.

Tras el análisis del sector del fitness a nivel europeo y mundial realizado anteriormente, podemos afirmar mediante una conclusión oportunista, que los tres mercados objetivos seleccionados más atractivos y rentables van a ser Francia, Alemania y EEUU. La elección se ha fundamentado principalmente en el posicionamiento que ocupa el mercado del fitness (ver Gráfica 4.1.3; Pág.14), ya que Alemania y Francia son el top 1 y top 3 de Europa, y EEUU el top 1 mundial. Otro factor que se ha tenido en cuenta ha sido el número total de socios, así como la cantidad de clubes y gimnasios con los que cuenta cada mercado. Y finalmente, algunos de los factores secundarios o menos relevantes han sido la distancia geográfica, la distancia cultural, la situación económica y política de cada país, la infraestructura y la situación de la pandemia actual en la que se encuentra cada país, entre otros.

### **5.1 DIAMANTE DE LAS FUERZAS DE PORTER**

#### **5.1.1 ALEMANIA**

El país germano, cuya capital es Berlín, es uno de los 27 países soberanos pertenecientes a la Unión Europea, el cual cuenta con más de 82 millones de habitantes.

Su pirámide poblacional se distribuye siendo el 13,3 % jóvenes, 66,1 % adultos y 20,6 % ancianos, muy común en países altamente desarrollados con baja natalidad y mortalidad.

## **1. Condiciones de los factores**

### ***Recursos humanos***

En cuanto a la mano de obra necesaria, los puestos de trabajadores de gimnasio no precisan necesariamente de amplias habilidades y conocimientos para su desempeño, por lo que gran parte de la población estaría capacitada para su desempeño.

Considerando esto, podríamos distinguir entre dos tipos de puestos. El primero de ellos sería el de recepcionista y atención a clientes en la entrada y salida de las instalaciones, el cual es el que menos formación específica requiere, y el segundo sería el puesto de monitor o asesor de sala, el cual será el encargado de guiar clases multigrupo concretas, y además deberá aconsejar a los clientes sobre la correcta utilización de las máquinas y resolver cualquier duda o problema surgido.

En lo que respecta a la empleabilidad, alrededor de 44,3 millones de personas en Alemania tenían un empleo en 2017, más de la mitad de la población total. El número de personas empleadas ha aumentado constantemente en los últimos doce años. Esto se debe también a la inmigración de mano de obra, ya que Alemania cuenta con una población envejecida, y en según qué empleos se precisa de mano de obra inmigrante.

En comparación con otros países de la UE, 18,4 millones de mujeres estaban empleadas en Alemania en 2017. Esto corresponde a más de un 75 % de las mujeres de 20 a 64 años. Solo en Suecia y Lituania esta tasa es más alta dentro de la UE, sin embargo, la mayoría de las mujeres en Alemania trabaja a tiempo parcial. Casi las tres cuartas partes de todos los empleados alemanes trabajan en el sector de servicios, que ha seguido creciendo en los últimos años.

El desempleo en Alemania está disminuyendo. En 2021, la tasa de desempleo se estima que ascenderá hasta un 6%, siendo una de las más bajas del mundo. Además, Alemania también tiene la tasa de desempleo juvenil más baja de la UE. Para 2021, aproximadamente el 7% de los jóvenes de 15 a 24 años estarán desempleados.

Finalmente, el salario medio anual en Alemania alcanza los 42.000 euros brutos anuales, siendo el salario mínimo de unos 1.600 euros mensuales aproximadamente, unos 19.000 euros brutos anuales, aunque cabe mencionar que el coste general de vida es mayor que en España.

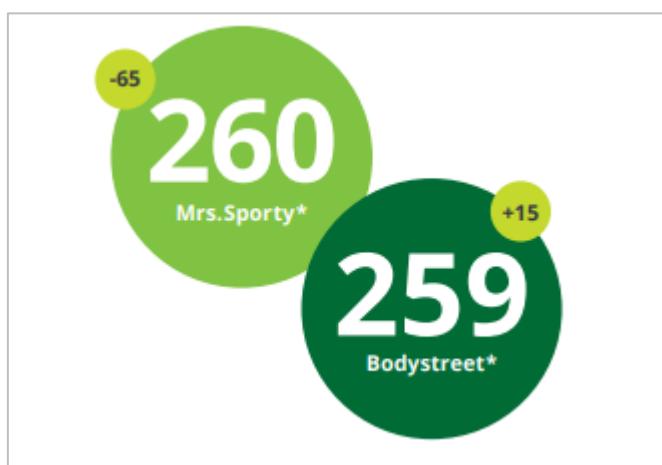
## **Recursos físicos**

El término fitness hace referencia tanto al mantenimiento de una buena condición física como a la salud, por lo que engloba una extensa categoría de productos y servicios como los equipos y aparatos utilizados en los gimnasios, textiles para la práctica de deportes, productos para la belleza y el bienestar, la promoción de la salud, la nutrición deportiva y las tecnologías utilizadas para la práctica del deporte, sin olvidar la base del fitness formada por los centros de bienestar, clubes de fitness y gimnasios. Se va a diferenciar el sector en distintas partes:

1. Centros de fitness, gimnasios y toda la maquinaria utilizada en este tipo de establecimientos. Estos, a su vez, están divididos de la siguiente forma:

- Gimnasios individuales, que generalmente tienen un tamaño superior a 200 m<sup>2</sup> y engloban una amplia oferta de servicios.
- Cadenas de gimnasios, que cuentan con varios gimnasios en distintos puntos de la geografía nacional e incluso internacional (Ver **ANEXO X**).
- Microgimnasios, gimnasios muy pequeños que están especializados en algún tipo de entrenamiento en concreto y no superan los 200 m<sup>2</sup>; por ejemplo, los centros de yoga, pilates, EMS o CrossFit.

**Gráfica 5.1.2:** Principales operadores de microclubes por número de clubes en Alemania en 2020



Fuente: EuropeActive y Deloitte. “European Health & Fitness Market Report 2020”

2. Artículos deportivos que, pese a no aplicarse en exclusiva al sector del fitness, permiten dar una aproximación del volumen y la importancia de este mercado.

### ***Infraestructura***

En Alemania, durante la década de 1930, en la conocida época de la Alemania nazi, se construyó la primera red de autopistas a gran escala en el mundo. El país dispone de vías rápidas de comunicación, conocidas como autopistas, de unos 12.000 km, que abarcan todo el territorio, las cuales muchas de ellas no cuentan con límites de velocidad, siendo las únicas de la Unión Europea con estas características. Además, el país dispone adicionalmente de unos 40.000 km de carreteras, siendo el país con mayor densidad de vías para vehículos terrestres.

Cabe mencionar que todas las autopistas son gratuitas para vehículos particulares, sin embargo, a partir de 2005, para los camiones de carga se asignó el pago de un peaje que se descuenta automáticamente vía satélite una vez que el camión deja la ruta, y que es proporcional al número de kilómetros recorridos.

Alemania es líder mundial también en la construcción de canales. El canal de Kiel, el cual une el mar del Norte con el mar Báltico, es uno de los más imponentes, además de numerosos canales fluviales para el comercio, como el Rin-Meno-Danubio, el Dortmund-Ems o el Elba-Seitenkanal, que permiten dotar al país de una completa y conectada red de canales.

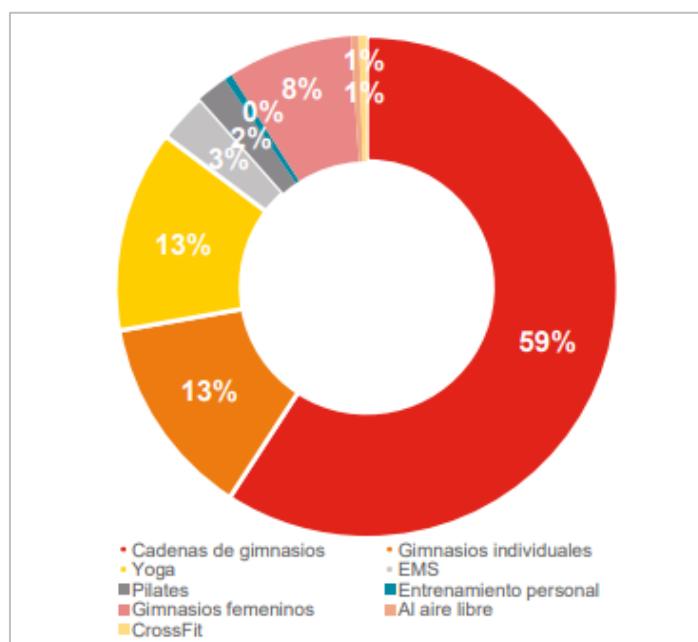
## **2. Condiciones de la demanda**

### ***Tamaño y crecimiento***

El mercado alemán del fitness se encuentra consolidado y mantiene una posición de liderazgo en Europa con sus 11,66 millones de miembros, lo que representa casi el 18% de todos los miembros registrados en Europa según el estudio *European Health & Fitness Market* mencionado anteriormente. Los siguientes mercados europeos por número de miembros son: Reino Unido con 9,3 millones, Francia con 5,5, Italia con 5,3 y España con 5,1 millones de miembros.

Sin embargo, cabe destacar que la proporción de la población que es miembro de un club en Alemania se sitúa en un 12,3%, mientras que en otros países del norte de Europa como Suecia y Noruega la tasa de penetración es significativamente más alta (21,1% y 19,2%, respectivamente), por lo que el potencial de crecimiento para el mercado alemán sigue siendo alto.

**Gráfica 5.2.1:** Distribución de la industria del fitness en Alemania por número de instalaciones



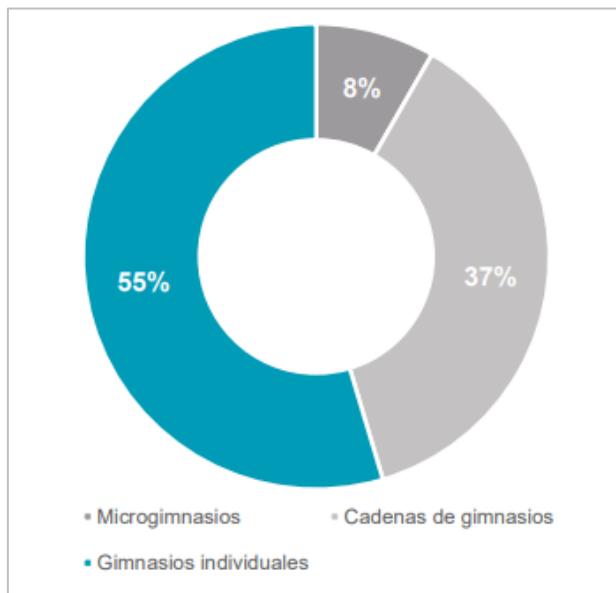
Fuente: ICEX. “La industria del fitness en Alemania” [Statista 2018]

Del total de habitantes miembros de algún centro de fitness, el 59% están inscritos en alguna de las cadenas de gimnasios, que han experimentado un crecimiento superior al 11% respecto a 2017.

El crecimiento de estas cadenas, que generalmente cuentan con un mínimo de cinco establecimientos, se basa principalmente en el segmento “low-cost”, que se ha expandido considerablemente en los últimos años y ha atraído a muchos clientes a través de sus ofertas y su buena relación calidad-precio.

De hecho, las tres principales cadenas “low-cost” concentran una quinta parte de la cuota del mercado alemán.

**Gráfica 5.2.2:** Distribución de la industria del fitness en Alemania por ingresos



*Fuente: ICEX. “La industria del fitness en Alemania” [Statista 2018]*

Respecto a los gimnasios individuales, si bien es cierto que también han crecido respecto al año anterior, lo han hecho en solo un 2% en términos de aumento de participación. Sin embargo, teniendo en cuenta los ingresos, como se puede apreciar en el gráfico, los gimnasios individuales son los que siguen concentrando más de la mitad de los ingresos que obtuvo el sector en el año 2017, consiguiendo un total de 2.840 millones de euros.

Los microgimnasios también están ganando peso en el mercado, dada la creciente tendencia a practicar entrenamientos funcionales y nuevos métodos para conseguir unos entrenamientos de grupos musculares completos, como el CrossFit, el EMS y el pilates, entre otros.

Se trata de un sector que se encuentra cada vez más profesionalizado, donde los clientes exigen certificaciones a sus entrenadores personales y se está estableciendo un alto nivel de formación entre los profesionales del sector.

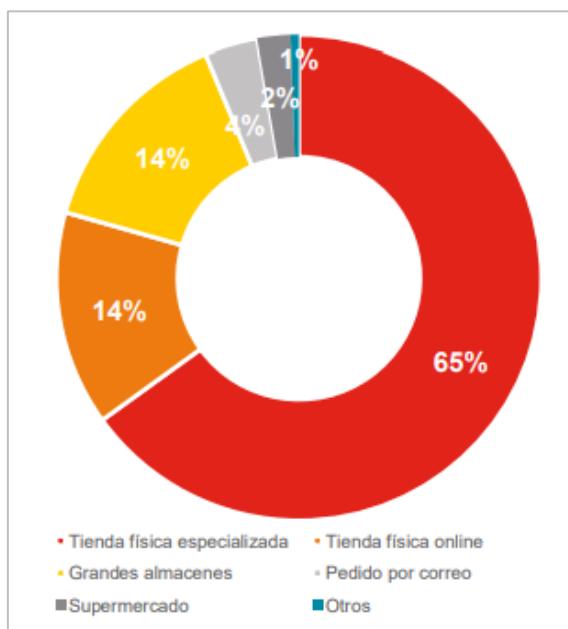
#### ***Transferencia de las preferencias del consumidor a mercados extranjeros***

Los canales de distribución de este sector en Alemania son cada vez más cortos y el distribuidor tiene una menor relevancia. En cuanto a la maquinaria, los productores

generalmente tienen sus propios puntos de venta en el país y la demanda está muy concentrada en los gimnasios, que tienen sus propias centrales de compra y hacen los pedidos directamente al productor o fabricante. El servicio posventa es un criterio muy relevante a la hora de tomar la decisión de compra.

Respecto a la distribución de accesorios y artículos deportivos, los principales canales de venta, según su volumen de ventas, vienen recogidos en el siguiente gráfico.

**Gráfica 5.2.3:** Principales canales de venta de artículos deportivos en el mercado alemán (en porcentaje del volumen total de ventas)



Fuente: ICEX. “La industria del fitness en Alemania” [Statista 2018]

Alemania, como país miembro de la Unión Europea, forma parte del territorio común europeo a efectos aduaneros, lo que implica que no existe ningún arancel a este tipo de productos-servicio.

Sin embargo, existen una serie de barreras no reglamentarias, como son los certificados o sellos de calidad, que serán solicitados por el distribuidor alemán e incluso en algunos casos son de necesario cumplimiento para poder operar en el mercado, no solo alemán, sino europeo. Algunos de los principales certificados son los de calidad como, por ejemplo, el **ISO 9001:2000** (consultar **ANEXO VI**) en los gimnasios y centros de fitness.

Este controla la calidad del servicio prestado a los clientes, así como la organización de los procesos que los empleados realizan en el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de estos centros. No obstante, es importante considerar que en Alemania algunos de los principales mayoristas y distribuidores tienen certificaciones propias para garantizar la procedencia y calidad de los productos que ofrecen a sus clientes, por lo que es conveniente cumplir con estas certificaciones para poder actuar en el mercado alemán.

### 3. Sectores afines y de apoyo

Respecto a los artículos deportivos, los ingresos que obtuvieron los comercios minoristas en el año 2017 en Alemania alcanzaron una cifra total de 7.500 millones de euros.

A continuación, en la siguiente tabla se pueden observar las exportaciones e importaciones totales alemanas de los productos relacionados con artículos deportivos.

**Tabla 5.3.1:** Exportaciones e Importaciones totales de Alemania en 2018 de artículos deportivos en miles de euros

TARIC	Exportaciones	Importaciones
950691 Artículos y material para cultura física, gimnasia o atletismo.	354.676,7	699.735,4
611211 Prendas de deporte (de entrenamiento), de punto, de algodón.	19.803,6	21.424,7
611212 Prendas de deporte (de entrenamiento), de punto, de fibras sintéticas.	38.594,3	35.976,7
611219 Prendas de deporte (de entrenamiento), de punto, de otras materias textiles que no sean algodón o fibras sintéticas.	608,9	4.882,7
420321 Guantes y manoplas, de cuero natural o de cuero artificial o regenerado, diseñados especialmente para la práctica del deporte.	4.072,6	9.207,2
621111 Trajes y pantalones de baño, que no sean de punto, para hombres o niños.	21.661	32.517,7
621112 Trajes y pantalones de baño, que no sean de punto, para mujeres o niñas.	6.713,5	12.724,6
<b>Total:</b>	<b>446.130,6</b>	<b>816.469</b>

*Fuente: ICEX. “La industria del fitness en Alemania”*

Por otro lado, cabe destacar que las aplicaciones online relacionadas con la práctica deportiva se encuentran en auge.

De hecho, a finales de 2016 ya se registraron en Alemania 563.000 personas en aplicaciones para móvil, de las cuales 194.000 usuarios estaban inscritos en alguna plataforma de pago.

Entre las principales marcas de artículos deportivos más compradas en el año 2017, los consumidores alemanes se decantan por las siguientes:

**Tabla 5.3.2:** Marcas de artículos deportivos ordenadas de mayor a menor preferencia por los consumidores alemanes en 2018

1º	ADIDAS
2º	NIKE
3º	PUMA
4º	ASICS
5º	FILA
6º	KAPPA
7º	CONVERSE
8º	SCHÖFFEL
9º	NEW BALANCE
10º	UNDER ARMOUR
11º	SKECHERS
12º	VENICE BEACH
13º	SALOMO
14º	SPEEDO

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos extraídos del ICEX: “La industria del fitness en Alemania”*

#### **4. Estrategia, estructura y rivalidad. COMPETENCIA**

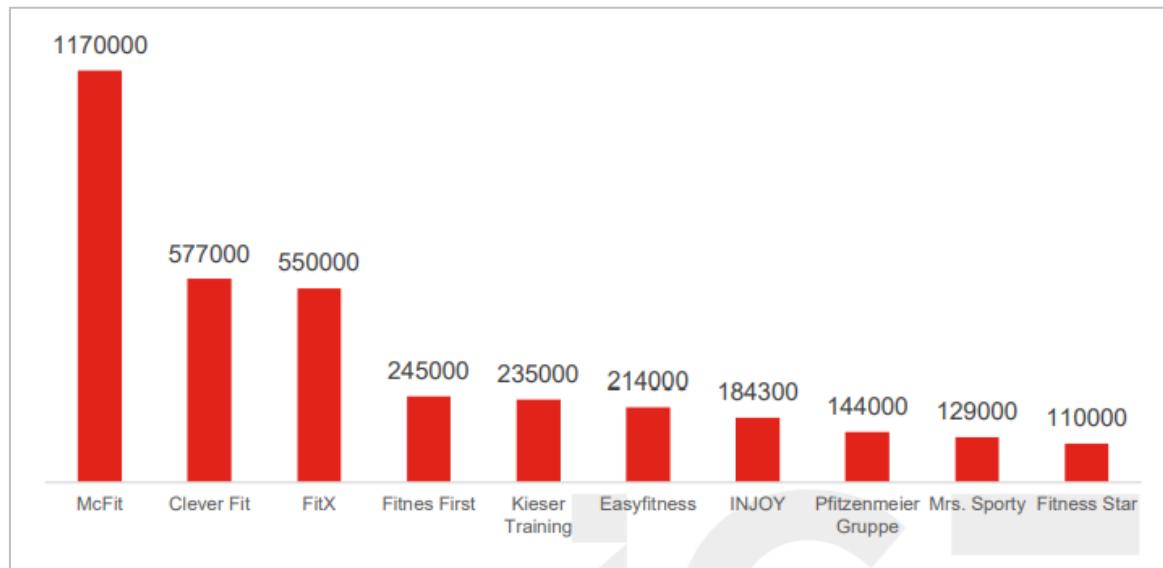
Entre los principales operadores de la industria destacan empresas alemanas como McFit, Clever Fit y FitX, que son las que cuentan con más miembros y de las más grandes por número de instalaciones.

Son asimismo estas cadenas las que están registrando un crecimiento mayor en los últimos años. Las diez primeras cadenas conservan una cuota de mercado del 12% en términos de oferta de instalaciones existentes y de un 33% en términos de miembros.

Entre las principales cadenas low cost se encuentran la alemana McFit, que tiene el mayor número de clientes inscritos y supera el millón de miembros, Clever Fit, FitX, EasyFitness y Fit/One. Estas han sido las que han crecido en mayor proporción y cuentan con un cuarto del total de miembros en términos absolutos (ver **ANEXO X**).

Entre otros actores relevantes del segmento Premium y parte alta del mercado, se encuentra la alemana INJOY, que fue adquirida por la suiza Migros en 2016, Kieser Training y Fitness First. Esta última ha sido pionera en integrar las nuevas tecnologías en su oferta. Además, creó FirstMove en 2014, aplicación que puede usarse dentro y fuera del gimnasio, siendo el primer proveedor en ofrecer este servicio.

**Gráfica 5.4.1:** Principales cadenas de gimnasios por número de membresías en 2018



*Fuente: ICEX. “La industria del fitness en Alemania” [Statista 2018]*

En 2020, las compañías RSG Group (con 1,35 millones de miembros), Clever Fit (con 854.000), FitX (con 783.000) y EASYFITNESS (con 370.000), tuvieron las mayores cifras de membresía y fueron las empresas con el crecimiento más rápido en términos absolutos. Conjuntamente, los operadores líderes representan el 38% de la base total de

miembros y cuentan con un total de casi 10.000 clubes (Ver el **ANEXO VII** en el que aparece la evolución del mercado alemán de 2018 a 2019). Esta lista también incluye operadores del mercado de gama media-alta, como el operador INJOY (propiedad de Migros), Kieser Training y LifeFit Group.

**Gráfico 5.1.1:** Número de centros por operadores en Alemania en 2019



*Fuente: Elaboración propia a través de los datos aportados por EuropeActive y Deloitte en el informe “European Health & Fitness Market Report 2020”*

Para profundizar con más detalle en la competencia existente en el mercado alemán del fitness, consultar el **ANEXO X**.

## 5. Variables Externas

### *Acontecimientos causales*

Más allá de la situación de pandemia que se está viviendo tanto en Alemania, como en el resto de países de Europa y en el resto del mundo, Alemania, por lo general, no es un país caracterizado por los desastres naturales como terremotos, inundaciones...

En lo que respecta a la criminalidad, Alemania es un país bastante seguro con un nivel de criminalidad bajo (en torno a un 35,8%), aunque cabe mencionar que existen algunas zonas de mayor peligrosidad, especialmente en los barrios pobres de las grandes ciudades. Llama la atención que las ciudades más seguras son las situadas en el sur del territorio germano, siendo Múnich la ciudad más segura del país. En cambio, las ciudades situadas en la parte norte tienen un índice de criminalidad más alto y son menos seguras, como es el caso de Colonia o Hamburgo (ver **ANEXO VIII** y **ANEXO IX**).

En cuanto a la contaminación en Alemania, según la OMS, la calidad del aire en Alemania en 2019 está clasificada como "buena", gracias a la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, que han disminuido considerablemente desde 1995.

### *Influencia del gobierno*

El Gobierno alemán cuenta con un organismo estatal, el llamado GTAI (Germany Trade and Invest), que ayuda a la implantación empresarial en el país ofreciendo información sobre las distintas industrias, requisitos legales y fiscales y, también, las posibilidades de financiación existentes para el posible proyecto. Por otro lado, a nivel regional, los estados federados cuentan con sus organismos propios con el mismo objetivo que el GTAI.

Recientemente en 2021, el gobierno alemán ha preparado un paquete de ayudas económicas destinadas a aquellas empresas relacionadas con el gimnasio y el fitness, que se vieron afectadas y perjudicadas por la necesidad de cerrar los establecimientos para reducir la incidencia del Covid-19. El Plan de Ayuda Puente promulga que las empresas que han tenido una caída de ventas de al menos el 30% respecto del mismo mes de 2019, entre noviembre de 2020 y junio de 2021, pueden solicitar y recibir una ayuda gubernamental de hasta 1,5 millones de euros al mes. La cantidad de la subvención dependerá del porcentaje de caída de la facturación que haya tenido cada empresa.

## **5.1.2 FRANCIA**

Francia es un país miembro de la Unión Europea, el cual a su vez es el país más grande de la Unión Europea en términos territoriales. Cuenta con unos 67 millones de habitantes, y es la sexta economía mundial con una muy elevada difusión cultural en el contexto internacional.

### **1. Condiciones de los factores**

#### ***Recursos humanos***

Francia cuenta con unos 67 millones de habitantes aproximadamente, de los cuales, alrededor del 65% de la población en edad laboral (entre 15 y 64 años) tiene un empleo remunerado. Esta cifra es ligeramente menor que el promedio de empleo de la OCDE de 68%. En cambio, el porcentaje de la fuerza laboral que ha estado desempleada durante un año o más en la actualidad es del 4%.

Los salarios y los otros beneficios monetarios que aporta el empleo son aspectos importantes de la calidad en el empleo. Los franceses ganan 37.000 euros al año de media, es decir, unos 3.000 euros brutos al mes.

En lo que respecta al nivel educativo de la población francesa, los franceses pueden esperar pasar una media de 16 años en el sistema educativo que abarca entre los 5 y los 39 años de edad. Además, obtener un título de educación media superior ha cobrado una creciente importancia, ya que las competencias necesarias en el mercado laboral se basan cada vez más en los conocimientos. En Francia, el 78.4% de los adultos entre 25 y 64 años de edad ha terminado la educación media superior.

EL PIB per cápita francés es ligeramente inferior al de otras grandes economías europeas comparables, como la alemana o la británica, aunque el PIB por hora trabajada es uno de los más altos de la OCDE.

Francia tiene una de las tasas de actividad más bajas para el segmento de población entre 15 y 64 años de la OCDE. El hecho de que la tasa de actividad sea baja se explica por la existencia de un salario mínimo alto (lo que mantiene fuera del mercado laboral a trabajadores poco productivos, como los jóvenes, aunque garantiza condiciones laborales dignas), una enseñanza universitaria en muchos casos poco acorde con el mundo laboral, y en el caso de trabajadores más ancianos, incentivos para la prejubilación.

## ***Infraestructura***

La infraestructura francesa está compuesta por diferentes redes de comunicación. La red de ferrocarriles es de 29.640 kilómetros, siendo la segunda más extensa de Europa Occidental después de la de Alemania. Es operada por la empresa estatal SNCF (Sociedad Nacional de Ferrocarriles Franceses) que posee trenes de alta velocidad como el Thalys, el Eurostar y el TGV que alcanzan los 320 kilómetros por hora. Los trenes de la compañía Eurostar conectan a Francia a través del Eurotúnel con el Reino Unido. También tiene conexiones ferroviarias con sus demás países vecinos de Europa, como España, Suiza y Bélgica, excepto con Andorra. Además, varias ciudades del país como París, Lille, Lyon, Marsella, Rennes y Toulouse cuentan con metro como medio público de transporte.

El país cuenta con aproximadamente un millón de kilómetros de carretera. La región de París posee la red más densa de carreteras, que la unen con prácticamente todas las partes del país, y además con Bélgica, España, Mónaco, Suiza, Alemania e Italia.

En cuanto a la red aérea, existen 478 aeropuertos, incluyendo campos de aterrizaje. El aeropuerto de París-Charles de Gaulle, localizado a las afueras de París, es el aeropuerto más grande y con más actividad del país, manejando la mayoría del tráfico civil y comercial, y conectando París con prácticamente todas las grandes ciudades del mundo. Air France es la línea aérea nacional, aunque numerosas compañías aéreas privadas proporcionan viajes domésticos e internacionales.

Por último, la red fluvial francesa está formada por diez puertos y 14.932 kilómetros de vías fluviales atraviesan Francia, conectando el mar Mediterráneo con el océano Atlántico.

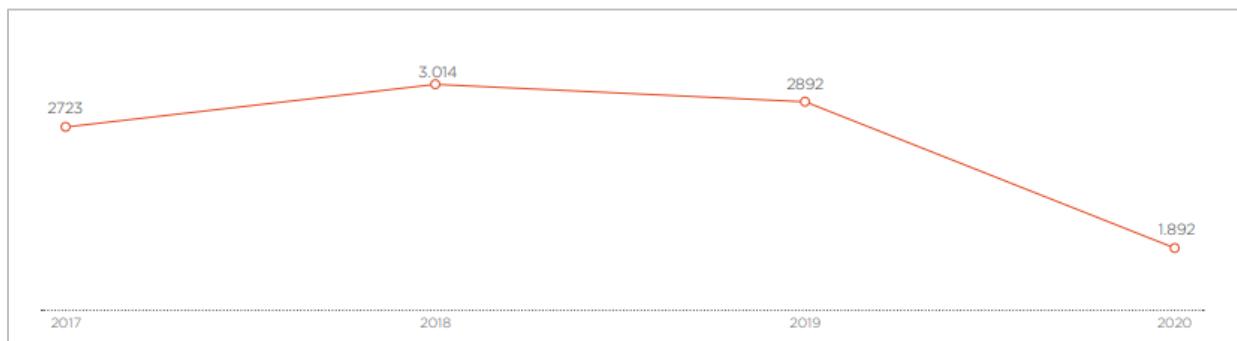
## **2. Condiciones de la demanda**

### ***Tamaño y crecimiento***

Centrándonos en el sector fitness del mercado francés, se encuentra en el puesto número tres a nivel europeo, situándose solamente por delante Alemania y Reino Unido. Como podemos observar en la Gráfica 5.1.2.1, la facturación total se ha ralentizado, llegando a caer en los últimos dos años, debido a la actual pandemia del Covid-19, por la cual, los gimnasios y demás centros deportivos que no se realizan al aire libre se vieron obligados a cerrar durante varios meses consecutivos como medida preventiva de contagio impuesta

por su respectivo gobierno. Cabe mencionar durante el año 2021 y con la vacunación disponible y en funcionamiento, los gimnasios, tanto de Francia como del resto de Europa, han podido reabrir sus puertas, llegando a una situación de “casi-normalidad”, aunque con las medidas preventivas necesarias.

**Gráfica 5.1.2.1:** Evolución del negocio del fitness en Francia en millones de 2017 a 2020.



*Fuente: IHRSA. Estimaciones de France Active (2020)*

Sin embargo, no todas las empresas fitness han sido capaces de sobrevivir durante la situación de cierre temporal, y muchas de ellas se han visto en la obligación de cerrar sus puertas, declarándose en concurso de acreedores y con deudas imposibles de afrontar.

Como se puede apreciar en el Gráfico 5.1.2.2, el número total de centros fitness se ha reducido de 4.540 centros en 2019 a 3.632 en el 2020.

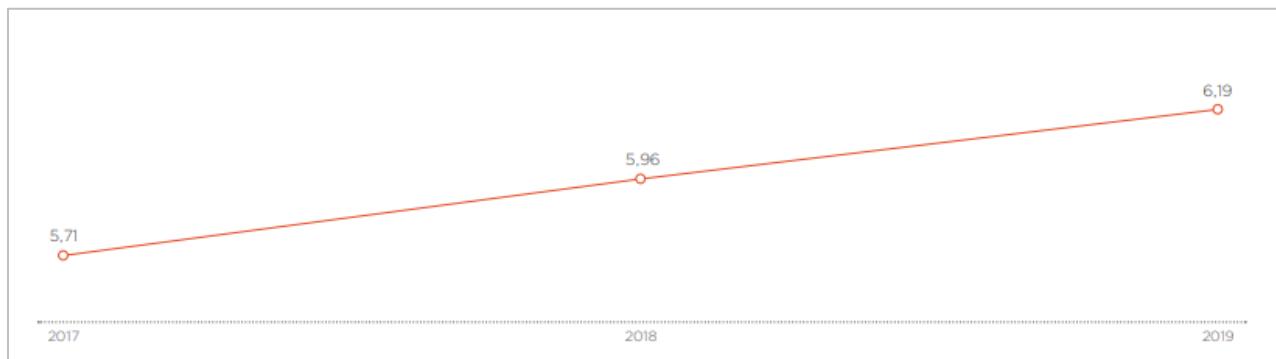
**Gráfica 5.1.2.2:** Evolución de los centros de fitness en Francia en número de centros de 2017 a 2020



*Fuente: IHRSA. Estimaciones de France Active (2020)*

Por último, si observamos el siguiente gráfico, podemos ver como la evolución de membresías en centros de fitness era positivamente progresiva hasta 2019, año en el que se recabó el último registro. Todavía no se han obtenido los datos totales de 2020, pero las estimaciones apuntan a que la gráfica siga el mismo recorrido que las anteriores, y en 2020 se vea una clara reducción de miembros en los clubes franceses.

**Gráfica 5.1.2.3:** Evolución de los miembros de clubes de fitness en Francia en millones de personas de 2017 a 2019



*Fuente: IHRSA. Estimaciones de France Active (2020)*

### **3. Sectores afines y de apoyo**

En lo que respecta al mercado de artículos deportivos en Francia, las ventas alcanzaron los 11.300 millones de euros en 2018, con un crecimiento del 3% con respecto a 2017. El sector ha registrado siete años de crecimiento consecutivo, con un crecimiento medio del 2,9% en los últimos cinco años, un resultado favorable, según un estudio de la organización del sector del deporte Union Sport & Cycle (Union des Entreprises de la Filière du Sport, des Loisirs, du Cycle et de la Mobilité Active). Entre los que más se benefician de este crecimiento, se encuentran las tiendas generalistas como Decathlon, Go Sport, Intersport o Sport 2000. También están creciendo las tiendas de marca y los especialistas de calzado deportivo.

## **5. Variables Externas**

### ***Acontecimientos causales***

Francia es un país con escasos desastres naturales. Destacan muy levemente algunos terremotos que no han superado los 6 puntos de magnitud, y puntuales inundaciones que han tenido lugar a lo largo de los años.

En cuanto a la delincuencia juvenil de menores de edad, del atraco con arma blanca a la colaboración en crímenes terroristas, ha crecido en Francia significativamente durante los primeros nueve meses de pandemia. El nivel de criminalidad en Francia está situado en 55,19 puntos, siendo categorizada como criminalidad moderada. Por lo general, se trata de un país bastante seguro, al igual que el resto de países de Europa central, pero cuenta con zonas en determinadas ciudades con mayor tasa de delincuencia. Dichas zonas son Niza, Marsella y Nantes, y siendo las ciudades catalogadas como más seguras Burdeos y Toulouse (Ver **ANEXO XI**).

### ***Influencia del gobierno***

En Francia, el Gobierno anunció que destinaría 400 millones de euros en ayudas para gimnasios, federaciones y clubes deportivos. Los gimnasios, que permanecieron cerrados en el país hasta el 20 de enero de 2021, recibieron del estado ayudas de hasta un 20% de la facturación anual, con un límite de 100 mil euros.

### **5.1.3 EE. UU**

#### **1. Condiciones de los factores**

Estados Unidos es un país situado al norte del continente americano, fronterizo al norte con Canadá, y al sur con México, el cual cuenta con 9.83 millones de km<sup>2</sup> de territorio, y está compuesto por 50 estados y un distrito federal.

### ***Recursos humanos***

EEUU está habitada por más de 331 millones de personas, siendo el tercer país del mundo con más población. Esto la convierte en la tercera nación más poblada en el mundo,

después de China y la India. Además, Estados Unidos es la única nación industrializada donde se prevé un aumento significativo en la población.

Cuenta con una tasa de natalidad de 13,82 bebés por cada 1.000 habitantes (un 30% por debajo de la media mundial).

Su tasa de crecimiento demográfico es de 0,98 %, significativamente más alto que las tasas de Europa occidental, Japón y Corea del Sur.

El crecimiento de la población de origen latinoamericano es una importante tendencia demográfica. De acuerdo a la Oficina Nacional del Censo, los 46,9 millones de descendientes de latinos o hispanos, los cuales un 64 % de los hispanos son de ascendencia mexicana. Gran parte de este crecimiento es debido a la inmigración, por ejemplo, en 2007 el 12.6 % de la población estadounidense había nacido en el extranjero, de los cuales, el 54 % nacieron en América Latina.

La educación pública estadounidense es operada por los gobiernos estatales y locales, regulados por el Departamento de Educación de los Estados Unidos. Es obligatorio que los niños asistan a la escuela desde los seis o siete años, hasta que cumplen los dieciocho años.

Existen múltiples instituciones privadas y públicas de educación superior. La tasa de alfabetización es de aproximadamente un 99 %. La ONU le asigna al país un índice de educación de 0.97, siendo el 12º más alto en el mundo. De acuerdo a la Unesco, Estados Unidos es el segundo país con más instituciones de educación superior en el mundo, con un total de 5.758. El país también cuenta con el mayor número de estudiantes universitarios en el mundo, ascendiendo a 14.261.778, es decir, casi el 4,75 % de la población total.

Finalmente, en EEUU se encuentran algunas de las universidades más prestigiosas y de mayor fama en todo el mundo, como Harvard, Yale, Columbia, Stanford o el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

### ***Infraestructura***

La calidad y extensión de las infraestructuras es un elemento clave para el buen funcionamiento de la economía, para su crecimiento, y para la provisión eficiente de

servicios básicos. Según los expertos, las infraestructuras de Estados Unidos son deficientes y están deterioradas; esto se traduce en una brecha de financiación, entre la proyectada y la necesaria, de más de 2 billones de dólares para el año 2025. Así, EE. UU está lejos de poder competir en la calidad de sus infraestructuras y en el nivel de gasto para su expansión y mantenimiento, con el resto de miembros de la OCDE y otros países que ya cuentan con infraestructuras más eficientes y seguras.

Pese a ello, al ser un país desarrollado, Estados Unidos cuenta con una infraestructura de transportes avanzada: 6.465.799 km de carreteras, 226.427 km de vías férreas, 15.095 aeropuertos y 41.009 km de vías fluviales.

La mayor parte de sus habitantes utilizan el automóvil como su principal medio de transporte. De hecho, el adulto estadounidense promedio pasa diariamente alrededor de 55 minutos en un automóvil, viajando una distancia media de 47 km. Tan solo el 9 % de las personas utilizan el transporte público para acudir al trabajo, un nivel muy bajo comparado con el 38.8 % de Europa. También el uso de la bicicleta es mínimo, muy por debajo de los niveles europeos.

## **2. Condiciones de la demanda**

### ***Tamaño y crecimiento***

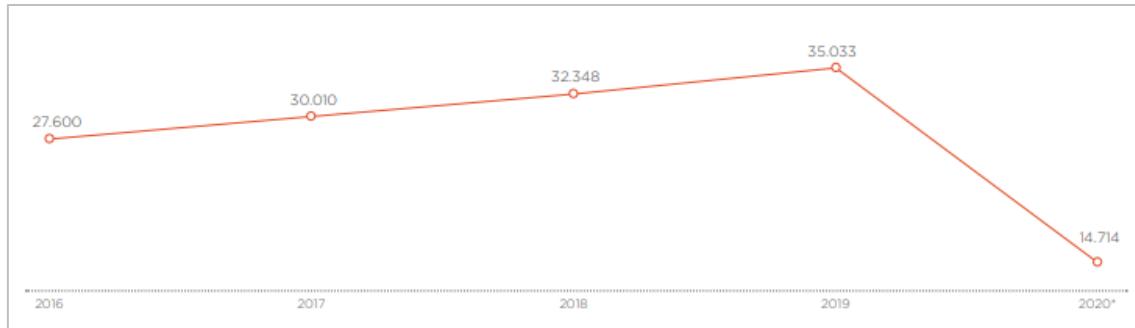
Estados Unidos es la economía nacional más grande del mundo en términos nominales, con un PIB estimado en 22.6 billones de dólares (una cuarta parte del PIB global nominal) y una quinta parte del PIB global en paridad de poder adquisitivo, siendo la principal fuerza capitalista del planeta.

Además, Estados Unidos es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones, aunque las exportaciones per cápita son relativamente bajas para ser un país desarrollado. En 2010, el sector privado constituía un estimado del 55.3% de la economía de Estados Unidos, las actividades del gobierno federal sumaban el 24.1% y la actividad de los gobiernos estatales y locales ocupaban el restante 20.6%.

En lo que respecta al sector del fitness en Estados Unidos, durante el 2019, año previo a la crisis del coronavirus, concentró el 36,2% de las ventas totales del sector a nivel mundial, con 35.033 millones de dólares en 2019 de facturación. Si observamos la

siguiente gráfica, podemos apreciar el notable impacto que ha tenido la crisis del Covid en el año 2020, ya que ha supuesto una caída de la facturación total en EEUU mencionada, un descenso de hasta un 58% respecto a 2019, año en el que se registró su máximo histórico.

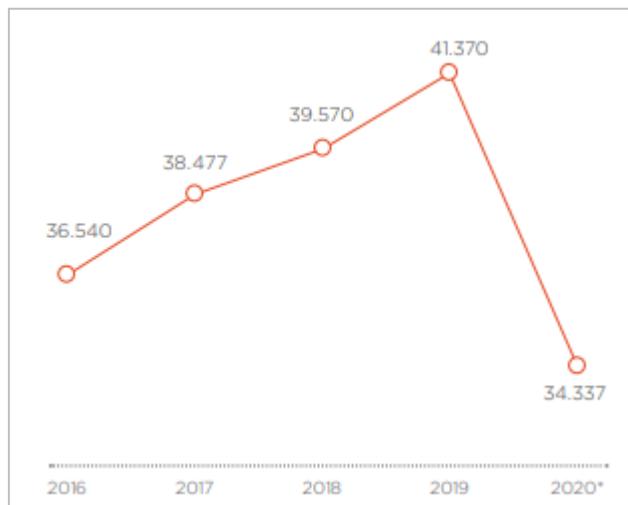
**Gráfica 5.1.3.1:** Evolución de la facturación del fitness en EEUU en millones de dólares de 2016 a 2020



Fuente: IHRSA. Estimaciones de France Active (2020)

Siguiendo de la mano la caída de la facturación estadounidense sufrida en 2020, el total de clubes de fitness también se vio disminuido en 15000 clubes que se vieron obligados a cerrar sus puertas, cayendo hasta los 34.337 clubes en funcionamiento en el país.

**Gráfica 5.1.3.2:** Evolución de los clubes de fitness en Estados Unidos en número de centros de 2016 a 2020



Fuente: IHRSA. Estimaciones de France Active (2020)

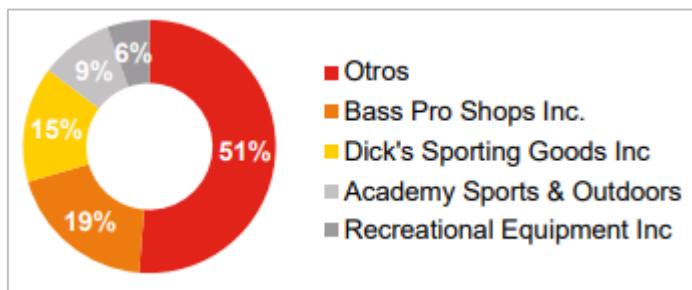
### **3. Sectores afines y de apoyo**

Para la industria de artículos deportivos en EE. UU se estima un crecimiento durante los próximos años debido a un aumento en la tasa de participación deportiva, provocado por una mayor concienciación en materia de salud, así como un incremento de la renta media per cápita, que estimularán la demanda de artículos como la vestimenta deportiva, el equipamiento técnico y el calzado especializado.

Los pronósticos apuntan a que los ingresos de la industria crecerán a una tasa anual del 1,9% hasta los 57.500 millones de dólares hasta 2023. Esta industria genera 6.100 millones de dólares en salarios a profesionales, y en 2018 se contabilizaron 40.122 empresas vinculadas al sector de los artículos deportivos (Ver **ANEXO XII**).

Los principales actores de la industria de artículos deportivos son las compañías que distribuyen los productos, así como las asociaciones de ámbito nacional. Cuatro empresas copan el 59,7% de la cuota del mercado, como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5.1.3.3:** Principales actores de la industria de artículos deportivos por cuota de mercado del sector privado en 2018



*Fuente: ICEX. Artículos deportivos en EE. UU (2018)*

La industria de artículos deportivos se caracteriza por tener barreras de entrada moderadas. En los últimos cinco años, el entorno comercial para los operadores se ha vuelto intensamente competitivo debido a la afluencia de mercancías fabricadas en Asia.

La presencia de redes de distribución entre operadores y proveedores supone una barrera de entrada para los nuevos participantes. Para competir con los operadores predominantes, un nuevo participante requeriría relaciones sólidas con los fabricantes en

ascenso y los minoristas intermedios. Esto puede implicar la adquisición de costosos acuerdos de licencia y el descuento de acciones para obtener participación de mercado.

## 5. Variables Externas

### *Acontecimientos causales*

Estados Unidos es un país con un índice de riesgo a los desastres naturales bajo, teniendo en cuenta las variables exposición al riesgo y vulnerabilidad social. Cabe mencionar que de vez en cuando aparecen en el país diferentes sismos y pequeños terremotos, especialmente en la costa oeste de California, pero con poca relevancia.

Las inundaciones por marea alta son cada vez más frecuentes debido al aumento del nivel del mar y a otros fenómenos relacionados con el calentamiento global.

A medida que el nivel del mar en la costa estadounidense siga subiendo y el cambio climático global prosiga su marcha, todo apunta a que las inundaciones perjudiciales que hace décadas solo se producían durante una tormenta a partir de ahora se producirán con más frecuencia en el país.

### *Influencia del gobierno*

Durante el año 2021, la industria del fitness de EE. UU se ha movilizado para apoyar la Ley de Supervivencia y Mitigación de gimnasios, con la que aspiran obtener hasta 30.000 millones de dólares en subvenciones, y de esta manera poder paliar parte de los efectos devastadores de la crisis derivada de la pandemia. Si dicha ley se aprueba, permitirá a las empresas de fitness afectadas por la pandemia reclamar subvenciones de hasta 25 millones de dólares cada una.

El fondo limitaría las cuantías iniciales de la subvención al 45% de los ingresos de la instalación en 2019, o 20 millones de dólares, lo que sea menor. Las empresas de salud y fitness consideradas gravemente afectadas, con ingresos de solo el 33% o menos en el trimestre más reciente en comparación con 2019, tendrían acceso a una subvención complementaria, de hasta el 25% de su subvención inicial. Lo máximo que podrían recibir una empresa y sus afiliadas serían 25 millones de dólares.

### 5.1.4 TABLA DE PONDERACIÓN

Esta expansión tiene como objetivo avanzar en la internalización de la línea del negocio estrella de la empresa, la marca de gimnasios VivaGym.

Una vez presentados y analizados los tres mercados objetivos, voy a proceder a elaborar una tabla ponderativa en la que se expongan una serie de factores, valorados del 1 al 5 en función de la importancia que tengan en el proceso de expansión (siendo 1 muy baja, 2 baja, 3 normal, 4 alta y 5 muy alta), los cuales van a afectar en mayor o menor medida a cada país, para así poder seleccionar aquel que logre la puntuación más alta.

Además, los factores se van a puntuar del 1 al 100, según la inferencia que tenga el factor en cada país (llegando a ser el 1 la mínima inferencia y 100 la máxima inferencia posible).

TABLA DE PONDERACIÓN

FACTORES	Coef. PONDERACIÓN	ALEMANIA		FRANCIA		EE.UU	
Recursos Físicos	5	86	430	81	405	96	480
Competencia	5	76	380	85	425	60	300
Infraestructura	4	90	360	89	356	87	348
Seguridad y Estabilidad Política	4	80	320	81	324	76	304
Distancia Geográfica	4	90	360	100	400	50	200
Población +15 años	4	86	344	82	328	81	324
Facturación	4	70	280	60	240	95	380
Renta per cápita	3	85	255	75	225	90	270
Capital Humano	3	84	252	71	213	82	246
<b>TOTAL</b>			<b>2981</b>		<b>2916</b>		<b>2852</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tras haber ponderado todos los factores y sumados los resultados, el país que ha obtenido la máxima puntuación y el cual se va a seleccionar como mercado candidato para la expansión es **Alemania**.

## **6. MODO DE ENTRADA**

Una vez analizadas las ventajas y condicionantes de exportar la marca al mercado alemán, debemos hacer especial hincapié en el método de entrada que se va a llevar a cabo para dar inicio al proyecto.

Tras observar el proceso que ha seguido EL GYM IBERIA S.L. en los últimos años para lograr su expansión, las mejores opciones a tener en cuenta para introducirse en el nuevo mercado, partiendo de que la empresa posee el capital y los recursos necesarios, serían: la inversión directa en el exterior, ya sea mediante la adquisición o fusión de un gimnasio o cadena de gimnasios ya establecido en el país de destino (tal y como hizo para entrar en el mercado luso con la adquisición de la cadena de gimnasios Fitness Hut), o replicando desde cero uno de sus gimnasios de la cadena VivaGym, creando de esta manera una nueva sucursal o filial en el nuevo país de destino.

Por otro lado, la segunda opción a valorar sería un acuerdo de cooperación contractual con algún gimnasio o cadena de gimnasios ya establecido en Alemania, en el que VivaGym, mediante una licencia o una franquicia, cede sus derechos, patentes, imagen y demás activos intangibles, para introducirse en el nuevo mercado de una forma más económica y menos arriesgada.

### **6.1 INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR (IDE)**

Normalmente, el factor más influyente a la hora de decantarse por expandirse a un nuevo mercado mediante la inversión directa en el exterior, es decir, implantar filiales propias en un país extranjero, es el tamaño de la firma inversora, así como su nivel de diversificación y la experiencia con estos proyectos.

Es muy común que las empresas pequeñas que disponen de pocos recursos se decanten más por la asociación de empresas conjuntas, conocidas como Joint Ventures. Este tipo de método que requiere menos inversión, también es común en empresas que prefieren soportar un menor riesgo al llevar a cabo el proceso de expansión a un país en el que todavía no tenían presencia.

Una vez aclarada la posibilidad de expansión a través de sucursales de la propia empresa, surge la duda sobre si iniciar el proyecto como un gimnasio más con el sello VivaGym

partiendo desde cero (como, por ejemplo, el gimnasio situado en la Cámara de Comercio de Zaragoza), o, en cambio, adquirir o fusionarse primero con un gimnasio o cadena de gimnasios ya afianzados en Alemania.

Las adquisiciones, por lo general, ofrecen un beneficio menor pero más seguro, ya requiere un gran desembolso inicial para hacerse con el control de una empresa ya existente y en funcionamiento. El menor riesgo está en que la empresa adquirida dispone de conocimientos sobre el funcionamiento del nuevo mercado, además de su correspondiente cartera de clientes. Este método de entrada tiene las características de ser rápido y con menores costes iniciales. Sin embargo, tiene algunos inconvenientes, como pueden ser los problemas organizativos que podrían surgir o las mayores barreras de salida.

Para nuestro nuevo país de destino, la dificultad reside en decidir qué gimnasio particular o cadena de gimnasios sería más conveniente adquirir. En el mercado alemán, las cadenas de gimnasio como McFit, Clever Fit o el grupo Migros, están más que afianzadas y cuentan con más del doble de centros de fitness y número de miembros que EL GYM IBERIA S.L en toda la Península Ibérica (recordemos que los registros son 92 centros y 320.000 socios), por lo que resulta inviable barajar la opción de adquirir una mínima parte de cualquiera de esas cadenas. La otra opción a valorar, tal vez más viable, sería adquirir alguna cadena de la parte baja de la lista (ver **ANEXO X**), por ejemplo, Ai Fitness (con 27 centros) o Jumpers (con 36 centros), aunque ello seguiría suponiendo una gran inversión de capital, y podrían surgir los problemas mencionados anteriormente.

Es por ello que, la compañía propietaria de VivaGym, afianzada y con gran experiencia en la creación, implantación y gestión de centros deportivos de fitness en toda la Península, tenga preferencia por invertir en el nuevo mercado creando sus propias unidades de negocio una a una, dada la mayor rentabilidad que puede llegar a obtener.

Como hemos visto durante el trabajo, VivaGym se ha ido afianzando en la Península hasta el puesto de líder, llevando a cabo los dos métodos, tanto adquiriendo cadenas de gimnasios como Fitness Hut y Duet Fit, como creando gimnasios bajo su propia marca desde cero en localizaciones estratégicas por toda España y Portugal, por lo que podemos concluir que tiene experiencia a la hora de llevar a cabo la expansión de su marca.

Viendo el recorrido desde su creación, tal vez sea lo más idóneo introducirse en el mercado alemán, primero con la creación de uno o dos gimnasios desde cero bajo el sello

VivaGym, y una vez conocido el mercado, adquirido experiencia y afianzado el negocio, se pueda barajar la opción de llevar a cabo la adquisición o fusión con alguna de las cadenas de gimnasios, para asegurar su crecimiento, tal y como hizo en España y Portugal.

## 6.2 ACUERDO DE COOPERACIÓN CONTRACTUALES

Los contratos o acuerdos contractuales son la forma más segura y menos arriesgada para entrar en un nuevo mercado, y puede hacerse con licencias o franquicias.

Una licencia es un contrato por el que una empresa (en nuestro caso sería VivaGym) cede a otra (un gimnasio particular poco conocido instalado en Alemania) el derecho a utilizar o explotar sus derechos de propiedad industrial, su imagen y sus activos intangibles, a cambio de una contraprestación. Las licencias son consideradas como una de las mejores opciones a la hora de internacionalizar una empresa y entrar en un mercado en el que no se tiene presencia, especialmente por aquellas empresas que no tienen la capacidad de financiación suficiente para llevar a cabo una inversión directa, ya que supone una rápida expansión y con bajo coste.

Cabe mencionar que existe el riesgo de que la empresa licenciataria haga un mal uso del know-how y conlleve la pérdida de reputación de nuestra marca, por lo que las licencias no son una opción que se ajuste a la perfección a las necesidades de VivaGym. Además, partimos de la base de que la compañía está capacitada y posee los recursos necesarios para llevar a cabo una inversión directa por sí misma en el mercado alemán.

La franquicia es muy similar a la licencia, ya que la empresa cede a otra los derechos de distribución, de servicio o industrial de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado, y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica.

Nuestra empresa concedería los derechos de explotación de la marca VivaGym, así como la decoración, diseño y maquinaria del establecimiento, y el know-how de sus actividades. La compañía franquiciada alemana sería la propietaria del negocio, realizaría las inversiones necesarias para su puesta en marcha, y, además, pagaría un desembolso, ya sea inicial, periódico o mixto, en función de los beneficios obtenidos, ventas o asistencia necesaria.

## 7. CONCLUSIONES

A modo de resumen, como ya hemos visto a lo largo del trabajo, la compañía EL GYM IBERIA, S.L. se encuentra consolidada en lo más alto del mercado nacional y peninsular de la gestión de actividades deportivas, ocupando el puesto número uno del ranking nacional. Respecto a Europa, el mercado español de fitness ocupa el puesto número cuatro en lo que respecta a la facturación total.

El cuerpo principal del trabajo se ha dedicado al diseño de un plan estratégico de internacionalización para la selección de un nuevo mercado al que entrar y continuar con la expansión. Tras el análisis del sector del fitness en Europa y en el mundo, se toman a tres países, Alemania, Francia y Estados Unidos como los mejores posibles candidatos para analizar cuál sería el más óptimo para la expansión. Finalmente, tras realizar un análisis ponderado de los factores clave, Alemania resulta la opción más interesante para introducir el negocio de la cadena de gimnasios VivaGym.

Esto no quiere decir que Francia y EE. UU no presenten buenas condiciones, al contrario, ya que en un futuro podrían ser las siguientes opciones a tener en cuenta como los siguientes países del proceso de internacionalización.

En cuanto al modo de entrada, dado que es una zona geográfica donde el mercado ya está saturado y existen numerosas compañías y donde abunda la rivalidad, la opción más inteligente para penetrar en el mercado sería continuar con los métodos que ha llevado a cabo hasta ahora la empresa para su expansión por la Península Ibérica, es decir, combinando inversión directa propia para crear centros desde cero, con adquisiciones u absorciones alternativamente, tal y como hizo con las cadenas Fitness Hut y Duet Fit.

Por último, considero que la cadena VivaGym debería seguir creciendo de la misma forma que lo ha hecho hasta ahora para alcanzar el éxito en la Península. Desde mi punto de vista, la cadena debería seguir concentrando sus esfuerzos expandir su modelo de negocio “know-how” basado en la estrategia de precios “low cost”, ya que hasta ahora le ha generado muy buenos rendimientos, y su cultura empresarial, factor que cuesta replicar por otros competidores y que le otorga una ventaja competitiva muy valiosa. Si es capaz de replicar todo ello en el nuevo mercado, podrá continuar explotando su modelo de negocio en los próximos mercados objetivo como podrían ser Francia o Estados Unidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Página oficial de VivaGym: [Página Web]* Fecha de Actualización: febrero de 2021.

<https://www.vivagym.es/conocenos>

- *CNAE, buscador de actividades y códigos: [Página Web]* Fecha de Actualización: febrero de 2021.

<https://www.cnae.com.es/buscar-cnae.php>

- *NetSportG, Evolución del sector del fitness y gimnasios en España: [Página Web]* Fecha de Actualización: febrero de 2021.

<https://netsportg.com/evolucion-del-sector-fitness-y-gimnasios-en-espana/#:~:text=Hoy%20en%20d%C3%ADa%2C%20el%2011,Fitness%3A%20El%20negocio%20de%20los>

- *Gym Factory, tendencias fitness para 2021 en España y en el mundo: [Página Web]* Fecha de Actualización: marzo de 2021.

<https://www.gymfactory.net/2021/02/08/tendencias-fitness-para-el-2021-en-espana-y-el-mundo/>

- *Bridges Fund Management, Noticias VivaGym: [Página Web]* Fecha de Actualización: marzo de 2021.

<https://www.bridgesfundmanagement.com/bridges-backed-viva-gym-acquires-fitness-hut-create-iberian-low-cost-market-leader/>

- *Bridges Fund Management, Portfolio VivaGym: [Página Web]* Fecha de Actualización: marzo de 2021.

<https://www.bridgesfundmanagement.com/portfolio/viva-gym/>

- *Página web de Economía Digital. Directorio Ranking de empresas, EL GYM IBERIA S.L: [Página Web]* Fecha de Actualización: abril de 2021.

<https://empresas.economiadigital.es/GYM-IBERIA>

- *EuropeActive y Deloitte. “European Health & Fitness Market Report 2020”*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf>

- *EuropeActive y Deloitte. “European Health & Fitness Market Report 2019”*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-TMT-European-Health-Fitness-Market-2019.pdf>

- *EuropeActive y Deloitte. “European Health & Fitness Market Report 2018”*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European%20Health%20and%20Fitness%20Report\\_2018\\_extract.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European%20Health%20and%20Fitness%20Report_2018_extract.pdf)

- *Ranking nacional de empresas españolas elEconomista*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

[https://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking\\_empresas\\_nacional.html](https://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking_empresas_nacional.html)

- *Economía de Alemania, Wikipedia*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADA\\_de\\_Alemania](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADA_de_Alemania)

- *Sector del fitness en Alemania, estudio de 2019 recogido en el ICEX*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

<file:///C:/Users/miky/Downloads/DOC2019819239.pdf>

- *Sistema de Gestión de la calidad según el Reglamento de Normas ISO 9001:2000*: [Página Web] Fecha de Actualización: abril de 2021.

[https://www.mitma.gob.es/recursos\\_mfom/iso90012000.pdf](https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/iso90012000.pdf)

- *Mercado Fitness: Programa de ayuda puente en Alemania*: [Página Web] Fecha de Actualización: junio de 2021.

<https://mercadofitness.com/ar/alemania-programa-de-ayuda-puente-gimnasios/>

- WEF. *The Global Competitiveness Report 2019*: [Página Web] Fecha de Actualización: mayo de 2021.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

- WEF. *The Global Competitiveness Report 2020*: [Página Web] Fecha de Actualización: mayo de 2021.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)

- Precor: *Guía para financiación y alquiler de equipos fitness*: [Página Web] Fecha de Actualización: junio de 2021.

<https://www.precor.com/es-es/resources/tu-guia-para-la-financiacion-y-el-alquiler-de-equipos-de-fitness>

- Palco23: *Fitness. Industria, evolución y operadores*: [Página Web] Fecha de Actualización: junio de 2021.

[https://www.palco23.com/files//2020/02\\_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf](https://www.palco23.com/files//2020/02_publicaciones/pdf/facts-figures-fitness.pdf)

- ICEX. *El sector del deporte crece en Francia*: [Página Web] Fecha de Actualización: mayo de 2021.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018784538.html?idPais=FR>

- GYM FACTORY. *Tendencias Fitness para el 2020. Comparativa España, Europa y el Mundo*: [Página Web] Fecha de Actualización: mayo de 2021.

<https://www.gymfactory.net/2020/02/03/tendencias-fitness-para-el-2020-comparativa-espana-europa-y-el-mundo/>

- GYM FACTORY. *Informe sobre el mercado europeo del Fitness 2019 de Europe Active y Deloitte*: [Página Web] Fecha de Actualización: mayo de 2021.

<https://www.gymfactory.net/2020/06/18/nuevo-informe-sobre-el-mercado-europeo-del-fitness-2019-de-europe-active-y-deloitte/>

- Mercado fitness, ayudas del gobierno francés: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021.

<https://mercadofitness.com/ar/para-mitigar-el-impacto-de-su-cierre-los-gobiernos-de-alemania-el-reino-unido-y-francia-brindan-ayudas-economicas-a-gimnasios/>

- *ABC, delincuencia juvenil: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

[https://www.abc.es/internacional/abci-aumento-alarmante-delincuencia-y-criminalidad-menores-francia-202012111811\\_noticia.html](https://www.abc.es/internacional/abci-aumento-alarmante-delincuencia-y-criminalidad-menores-francia-202012111811_noticia.html)

- *NUMBEO. Criminalidad en Francia: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

<https://es.numbeo.com/criminalidad/pa%25C3%25ADs/Francia>

- *Wikipedia. Infraestructura y redes de comunicación en EEUU. [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

[https://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_Unidos#Infraestructura](https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos#Infraestructura)

- *ICEX, infraestructura estadounidense. [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2020863590.html>

- *ICEX, industria de artículos deportivos en EE. UU: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

[file:///C:/Users/miky/Downloads/DOC2019821022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/miky/Downloads/DOC2019821022%20(1).pdf)

- *Noticias de la Ciencia. Inundaciones en EE. UU: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

<https://noticiasdelaciencia.com/art/42307/record-de-inundaciones-por-marea-alta-en-estados-unidos>

- *Wikipedia, Alemania: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

<https://es.wikipedia.org/wiki/Alemania>

- *Wikipedia, Francia: [Página Web] Fecha de Actualización: septiembre de 2021*

<https://es.wikipedia.org/wiki/Francia>

## ANEXOS

### ANEXO I

Posición 6835 en el Ranking de Empresas Españolas					
Posición Nacional	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Provincia	Sector	Facturación (€)
6830	+ 584 ▲	PIENSOS COMPUETOS VICTORIA, SA	Barcelona	1091	grande
6831	+ 743 ▲	MENSHEN IBER SLU.	Madrid	2222	grande
6832	- 667 ▼	CANARY CONCRETE SA	Palmas (Ias)	2363	27.724.594
6833	+ 26 ▲	BCN FARMA DISTRIBUCIÓN Y ALMACENAJE DE MEDICAMENTOS SL	Barcelona	4646	grande
6834	- 982 ▼	CGI INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT CONSULTANTS ESPAÑA SA	Madrid	6202	grande
6835	+ 1099 ▲	EL GYM IBERIA SL	Málaga	9311	27.704.804
6836	- 234 ▼	RAFIA INDUSTRIAL SA	Valencia	2016	grande
6837	+ 151 ▲	COMERCIAL OJA SL	Rioja (la)	4643	27.700.110
6838	+ 110 ▲	RATIONAL IBERICA COOKING SYSTEMS SL	Barcelona	4669	grande

Fuente: <https://empresas.economiadigital.es/GYM-IBERIA>

### ANEXO II

Posición 1 en el sector de Gestión de instalaciones deportivas					
Posición Nacional	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Provincia	Sector	Facturación (€)
1	0 >	EL GYM IBERIA SL	Málaga	9311	27.704.804
2	+ 1 ▲	INGESPORT HEALTH AND SPA CONSULTING SA	Madrid	9311	26.102.066
3	- 1 ▼	SIDECU SA	Coruña	9311	20.617.457
4	0 >	SERVEIS MARITIMS PORT EIVISSA SL	Baleares	9311	18.400.000
5	+ 1 ▲	GOLF LA MORALEJA, SA	Madrid	9311	16.602.727
6	+ 3 ▲	SEDENIA SL	Navarra	9311	16.233.140

Fuente: <https://empresas.economiadigital.es/GYM-IBERIA>

### ANEXO III:

Posición 98 en la provincia de Málaga					
Posición Nacional	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Provincia	Sector	Facturación (€)
93	+ 7 ▲	ROJO NIEVE SL	Málaga	4775	28.943.888
94	+ 22 ▲	GANADERIA Y PIENSOS ANDALUCES SA	Málaga	1091	28.498.730
95	+ 2 ▲	MEGAPRIMOR SL.	Málaga	4775	28.403.762
96	- 12 ▼	RIEGO VERDE SA	Málaga	4661	28.359.178
97	- 5 ▼	SERVIAGRO 2000 SL	Málaga	0119	28.052.096
98	+ 22 ▲	EL GYM IBERIA SL	Málaga	9311	27.704.804
99	- 23 ▼	MARBELLA PREMIUM SL.	Málaga	4511	27.646.291
100	+ 12 ▲	EULOGIO RUEDA DISTRIBUCION SL	Málaga	4669	27.494.020
101	+ 18 ▲	MALAGA AEROSPACE, DEFENSE & ELECTRONICS SYSTEMS SA.	Málaga	2611	grande
102	- 14 ▼	NEXPROM SA	Málaga	5510	grande

Fuente: <https://empresas.economiadigital.es/GYM-IBERIA>

### ANEXO IV:

Evolución de las posiciones 2018 vs 2019			
Ranking	Posición 2018	Posición 2019	Evolución Posiciones
Nacional	7934	6835	+ 1099 ▲
Sector CNAE 9311	1	1	0 ▶
Málaga	120	98	+ 22 ▲

Fuente: <https://empresas.economiadigital.es/GYM-IBERIA>

## ANEXO V

España 2020	Europa 2020	Mundo 2020
Entrenamiento de fuerza	Entrenamiento Personal	Tecnología portátil (wearable)
Contratación de profesionales "certificados"	Entrenamiento intervalo de alta intensidad (HIIT)	Entrenamiento intervalo de alta intensidad (HIIT)
Equipos multidisciplinares de trabajo (médicos, fisioterapeutas, nutricionistas y CAFYD)	Entrenamiento con Peso Corporal	Entrenamiento en Grupo
Entrenamiento funcional	Entrenamiento funcional	Entrenamiento con Peso Libre
Regulación ejercicio de los profesionales del fitness	Entrenamiento personal en pequeños grupos	Entrenamiento personal
Programas de ejercicio y pérdida de peso	Programas de ejercicio y pérdida de peso	Ejercicio como Medicina (EiM)
Entrenamiento personal	Ejercicio como Medicina (EiM)	Entrenamiento con Peso Corporal
Programas de fitness para adultos mayores	Health/wellness coaching	Programas de ejercicio para adultos mayores
Clases de "pos-rehabilitación"	Estudios Fitness Boutique	Health/Wellness Coaching
Entrenamiento personal en pequeños grupos	Entrenamiento en Circuito	Contratación de profesionales "certificados"
Prevención/readaptación funcional de lesiones	Programas de ejercicio para adultos mayores	Programas de ejercicio y pérdida de peso
Entrenamiento intervalo de alta intensidad (HIIT)	Clinical integration /medical fitness	Entrenamiento funcional
Monitorización de los resultados de entrenamiento	Entrenamiento en Grupo	Actividades al aire libre
Entrenamiento con el peso corporal	Contratación de profesionales "certificados"	Yoga
Programas de ejercicio para combatir la obesidad en niños y adolescentes	Formación académica para los profesionales del Fitness	Formación académica para los profesionales del Fitness
Clases colectivas (Group training)	Clases de "pos-rehabilitación"	Lifestyle Medicine
Programas de salud y ejercicio en el centro de trabajo	Entrenamiento con Peso Libre	Entrenamiento en Circuito
Búsqueda de nuevos nichos de mercado en el sector	Tecnología portátil (wearable)	Programas de salud y ejercicio en el centro de trabajo
Entrenamiento pre y pos-parto	Ejercicio físico y niños	Monitorización de los resultados de entrenamiento
Actividades al aire libre	Yoga	Ejercicio físico y niños

Fuente: <https://www.gymfactory.net/2020/02/03/tendencias-fitness-para-el-2020-comparativa-espana-europa-y-el-mundo/>

## ANEXO VI



### I.1 LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000:2000

Los trabajos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) concluyen en acuerdos internacionales que son publicados con la forma de **Normas internacionales**<sup>1</sup>. Se entiende por Norma aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios son aptos para su empleo.

La **familia ISO 9000** constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces. Esta familia la forman:

- La **Norma ISO 9000**: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- La **Norma ISO 9001**: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- La **Norma ISO 9004**: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño.
- La **Norma ISO 19011**: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

En la familia ISO 9000 se utiliza el término **organización** para designar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Esto incluye denominaciones como compañía, corporación, organización, fundación, organismo, asociación, o una parte o combinación de ellas.

La norma internacional ISO 9001 especifica los requisitos para los SGC, genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto/servicio. Son complementarios a los requisitos del producto/servicio, que pueden ser especificados por los clientes, por la propia organización o por disposiciones reglamentarias.

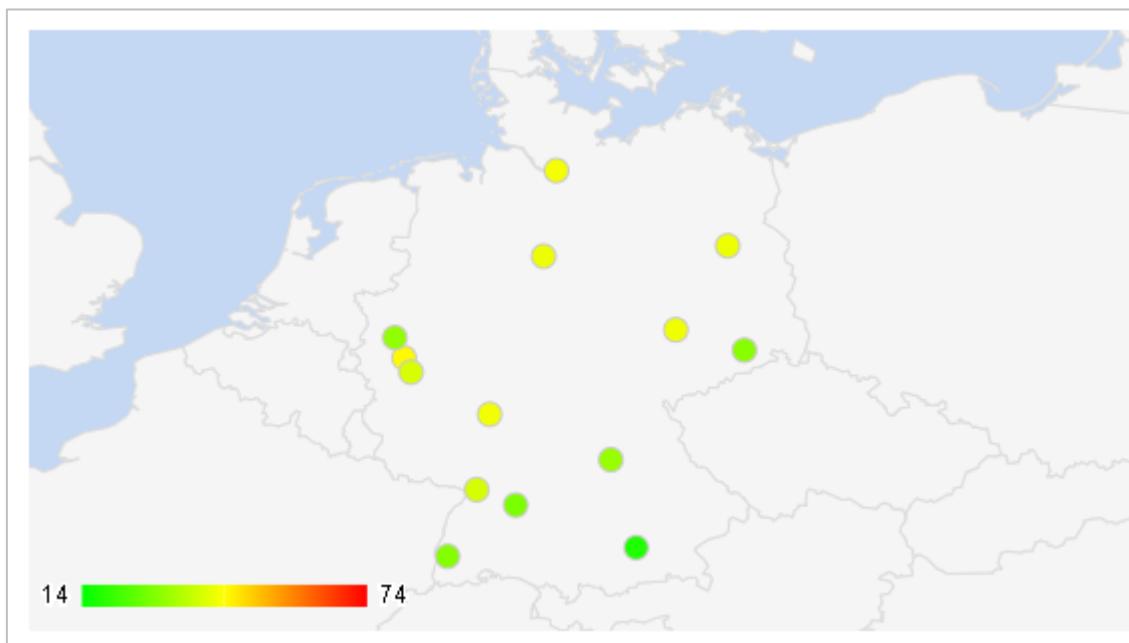
Fuente: [https://www.mitma.gob.es/recursos\\_mfom/iso90012000.pdf](https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/iso90012000.pdf)

## ANEXO VII

	2018	2019
		
Total population	82.8 m	83.0 m
Population 15+	71.9 m	71.8 m
Disposable income/person*	EUR 28,473	EUR 29,062
% of population engaging in physical activity**	48.0%	48.0%
% of population with fitness club membership	13.4%	14.0%
% of 15+ population with fitness club membership	15.4%	16.2%
		
Fitness club members	11,090,000	11,660,000
Number of clubs	9,343	9,669
Members/club	1,187	1,206
Physically active people/club	4,253	4,121
		
Total revenue (excl. VAT)	EUR 5,330 m	EUR 5,510 m
Average membership fee/month (incl. VAT)	EUR 43.3	EUR 42.6
Average membership fee as % of disposable income	1.8%	1.8%

Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf>

## ANEXO VIII



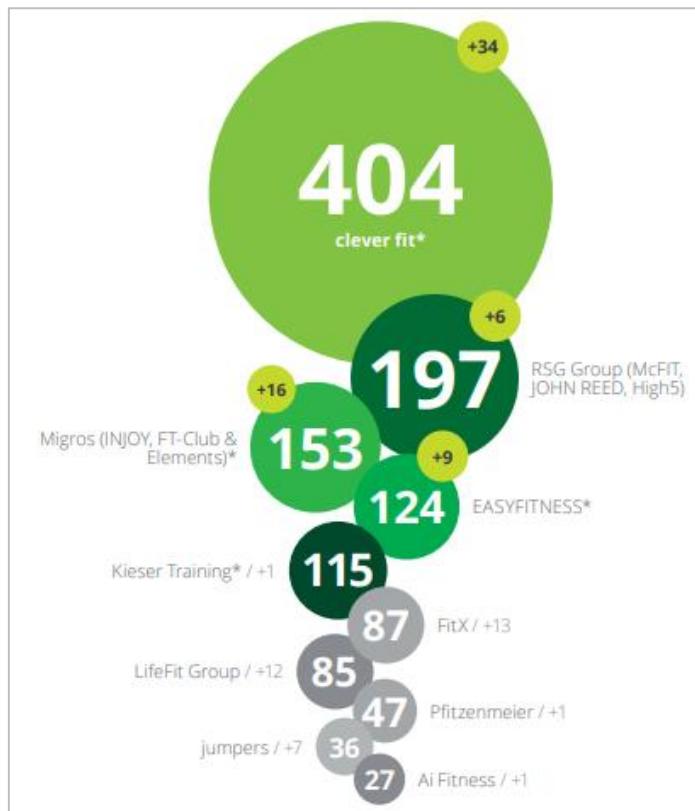
Fuente: <https://es.numbeo.com/criminalidad/pa%C3%ADs/Alemania>

## ANEXO IX

Puesto	Ciudad	Índice de Criminalidad	Índice de Seguridad
1	Colonia	44,59	55,41
2	Hamburgo	42,84	57,16
3	Fráncfort del Óder	42,49	57,51
4	Leipzig	42,27	57,73
5	Berlín	41,97	58,03
6	Hannover	41,80	58,20
7	Bonn	39,37	60,63
8	Karlsruhe	39,01	60,99
9	Núremberg	31,67	68,33
10	Düsseldorf	31,03	68,97
11	Dresde	30,00	70,00
12	Friburgo de Brisgovia	29,41	70,59
13	Stuttgart	28,46	71,54
14	Múnich	17,64	82,36

Fuente: <https://es.numbeo.com/criminalidad/pa%C3%ADAs/Alemania>

## ANEXO X



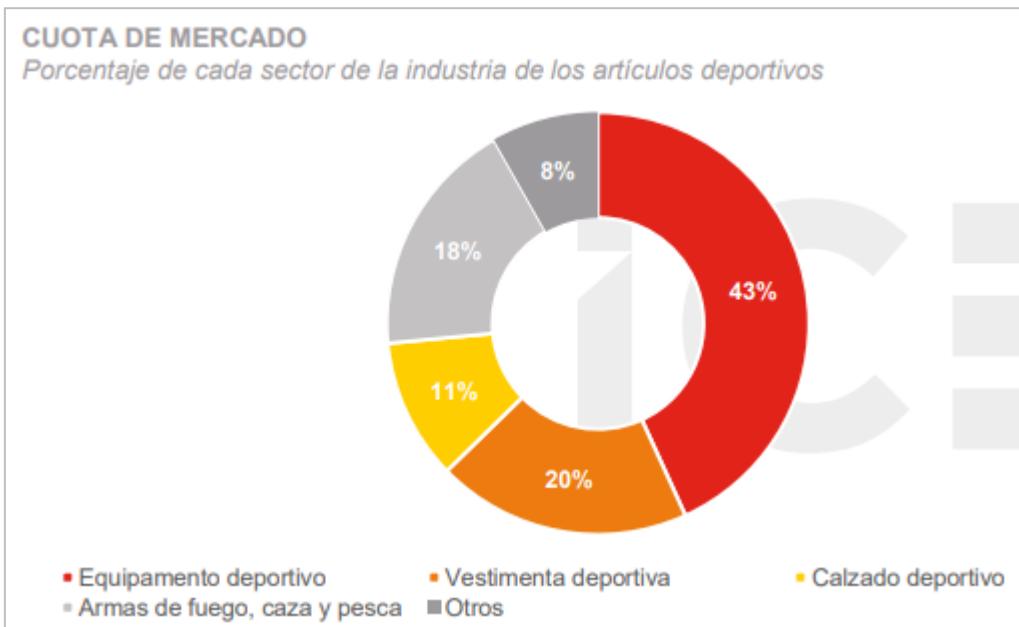
Fuente: EuropeActive y Deloitte. "European Health & Fitness Market Report 2020"

## ANEXO XI

Puesto	Ciudad	Índice de Criminalidad	Índice de Seguridad
1	Niza	61,17	38,83
2	Marsella	60,95	39,05
3	Nantes	58,78	41,22
4	París	55,09	44,91
5	Lille	52,25	47,75
6	Montpellier	52,12	47,88
7	Grenoble	51,51	48,49
8	Lyon	47,86	52,14
9	Toulouse	47,27	52,73
10	Burdeos	46,48	53,52

Fuente: <https://es.numbeo.com/criminalidad/pa%25C3%25ADs/Francia>

## ANEXO II



Fuente: [file:///C:/Users/miky/Downloads/DOC2019821022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/miky/Downloads/DOC2019821022%20(1).pdf)