



Trabajo Fin de Grado

La internacionalización del grupo Basic-Fit

Autor

Pablo Arnedo Cristóbal

Director

Ignacio Bretos Fernández

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza

Agosto de 2024

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Pablo Arnedo Cristóbal

Director: Ignacio Bretos Fernández

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Título del trabajo: La internacionalización del grupo Basic-Fit

RESUMEN: Basic-Fit N.V., fundada en 1984 por René Moos y Eric Wilborts en los Países Bajos, ha evolucionado hasta convertirse en la cadena de gimnasios de bajo coste más grande de Europa. Tras la adquisición de HealthCity y sufrir una transformación total en 2010, la compañía comenzó una expansión agresiva por Europa. De esta forma ha logrado posicionarse en mercados clave como Francia, España, Bélgica, y más recientemente, Alemania. Actualmente, la empresa gestiona más de 1.500 gimnasios en Europa y está en constante búsqueda de nuevas oportunidades para expandirse.

Este proyecto se centra en analizar la posible expansión de la empresa a un nuevo mercado donde aún no opera. En primer lugar, se realizará un análisis detallado de la situación actual del sector del fitness y de la posición que ocupa la compañía en él. Para elegir el nuevo mercado, se evaluarán diversas opciones considerando múltiples factores y variables del entorno de cada país potencial. Tras un exhaustivo análisis, se podrá identificar el mercado más prometedor y diseñar la estrategia de entrada más adecuada para el mismo. Finalmente, se presentará la conclusión, que ayudará a evaluar la viabilidad del proyecto de internacionalización de la cadena neerlandesa.

ABSTRACT:

Basic-Fit N.V., founded in 1984 by René Moos and Eric Wilborts in the Netherlands, has become the largest low-cost fitness chain in Europe. After acquiring HealthCity and undergoing a complete transformation in 2010, the company began an aggressive expansion across Europe. In doing so, it has expanded into key markets such as France, Spain, Belgium and, most recently, Germany. The company now operates more than 1,500 gyms in Europe and is constantly looking for new expansion opportunities.

This project focuses on analyzing the company's potential expansion into a new market in which it does not yet operate. First, a detailed analysis of the current state of the fitness industry and the company's position in it will be carried out. In order to choose the new market, several options will be evaluated taking into account multiple factors and variables of each potential country's environment. After a thorough analysis, the most promising market will be identified and the most appropriate market entry strategy will be designed. Finally, the conclusion will be presented, which will help to assess the viability of the internationalization project of the Dutch chain.

ÍNDICE	Página
1. Introducción.....	5
2. Análisis del sector fitness	6
2.1. El sector del fitness a nivel nacional.....	6
2.2. El sector fitness en Europa y resto del mundo	8
2.3. Globalización del sector.....	11
3. Grupo Basic-Fit	15
4. Selección de un nuevo mercado.....	19
4.1. Diamante de las fuerzas de Porter.....	19
4.1.1. Estados Unidos.....	19
4.1.2. Italia	26
4.1.3. Australia	31
4.1.4. Elección del mercado.....	35
5. Método de entrada	37
5.1. Inversión directa en el exterior	37
5.2. Alianzas o acuerdos de cooperación contractuales	38
6. Conclusiones	40
7. Bibliografía	42
8. Anexos	46

1. INTRODUCCIÓN

En la industria del fitness, las grandes cadenas de gimnasios enfrentan el desafío constante de expandirse para mantener su crecimiento y relevancia en un mercado competitivo. Basic-Fit, una empresa líder en el sector, ha fortalecido su posición como uno de los principales actores en Europa en este contexto llegando a estar presente actualmente en Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Francia, Alemania y España. Sin embargo, ante un entorno global cada vez más interconectado y una creciente demanda de servicios de fitness, la compañía busca nuevas oportunidades de expansión internacional.

Los gimnasios de bajo coste han emergido como una opción atractiva para aquellos que desean acceder a instalaciones de calidad a precios asequibles, dando lugar a una intensa competencia dentro de la industria del fitness. Este fenómeno ha aumentado la competencia dentro del sector, especialmente en regiones como Europa, donde la densidad de gimnasios es alta y el crecimiento del mercado ha mostrado signos de saturación. Por esta razón, las empresas deben explorar mercados nuevos para continuar expandiéndose.

En este trabajo, se va a explorar cómo Basic-Fit N.V. aborda el desafío de la internacionalización en el segmento low-cost fitness. Basic-Fit es la mayor cadena de fitness de Europa, una empresa holandesa que cuenta con más de 1400 gimnasios repartidos por Países Bajos (237), Bélgica (223), Luxemburgo (10), Francia (781), Alemania (12) y por supuesto, España (139). Esta compañía ha destacado por su capacidad de adaptar sus servicios y estrategias de marketing para captar nuevos territorios y mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución. Dado el contexto de competencia feroz y diversas preferencias del consumidor, este trabajo busca explorar los factores que han contribuido al éxito de Basic-Fit en su expansión por Europa, analizando lo primero de todo la situación del mercado a nivel nacional, europeo e internacional y las características del sector fitness. A continuación, se propondrán varios mercados potenciales para la expansión de la compañía y mediante la aplicación del diamante de Porter se seleccionará el más favorable.

Por último, se procederá a identificar y evaluar las diferentes estrategias de entrada disponibles. Este análisis culminará con una recomendación detallada sobre el método de entrada más óptimo para maximizar las oportunidades de éxito en el mercado elegido.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR FITNESS

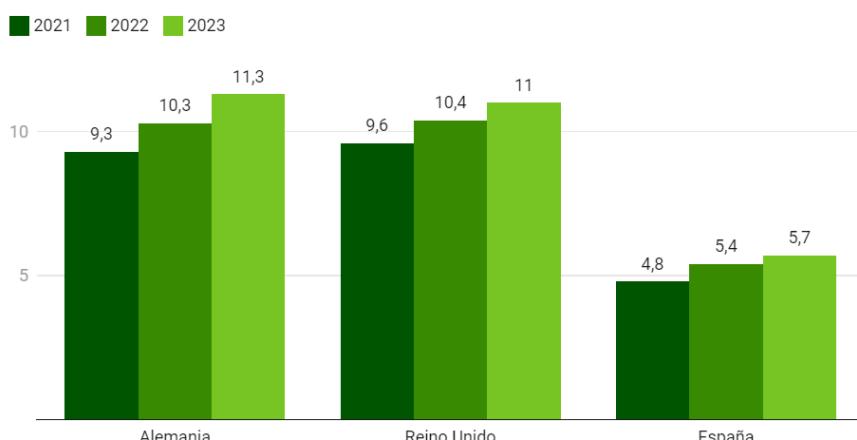
2.1. El sector del fitness a nivel nacional

El sector de actividad de la empresa BASIC FIT SPAIN SAU se encuentra registrado dentro de la categoría CNAE 9313 - Actividades de los gimnasios. Esta compañía está posicionada como la 2^a en el ranking sectorial de empresas por su actividad (ver el **ANEXO I**). Como 1^a empresa se encuentra RSG GROUP ESPAÑA SL. y por debajo aparecen empresas competidoras similares como FITNESS PROJECT CENTER SL, OCISPORT CONSULTING SL, DIAGONAL DIR, SA, MEDITERRANEA GESTION SOCIAL Y CULTURAL SA y LLEFISA SL. Dentro del ranking de empresas españolas se encuentra en la posición 8.285 (ver el **ANEXO II**) y en el ranking de empresas de la provincia de Málaga se encuentra en la posición 121 (ver el **ANEXO III**).

El crecimiento del sector del fitness en España sigue una tendencia similar al de los países líderes en el sector, como Estados Unidos y Reino Unido. Actualmente hay registrados 4.693 gimnasios en todo el país y hay 5,7 millones de usuarios socios de algún club o centro, superando los 5,4 y 4,8 millones registrados en los años anteriores.

Gráfico 2.1.1: Evolución del número de usuarios fitness en Alemania, Reino Unido y España

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

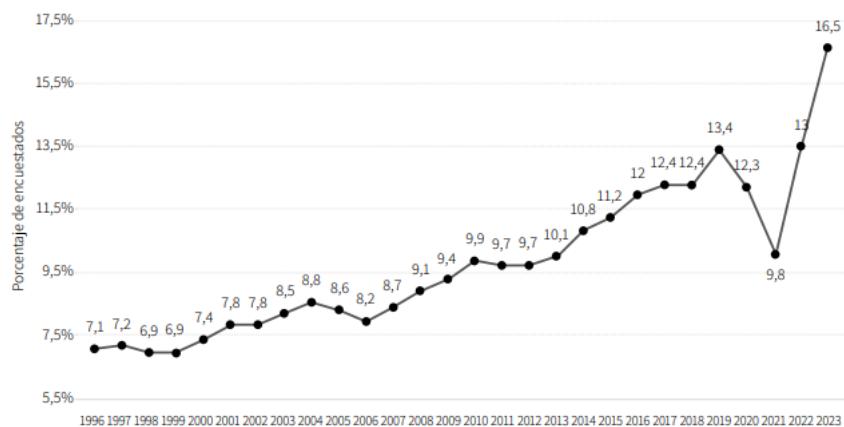


Fuente: Página web oficial de Valgo - Consultoría y Gestión Deportiva (2024)

En cuanto al número de usuarios, comparando los tres países citados anteriormente, España sigue por debajo de los datos de estos. Aun así, ha habido un crecimiento

moderado en el número de usuarios que asisten a los centros fitness y esta cifra ha superado los niveles registrados antes del inicio de la pandemia.

Gráfico 2.1.2: Evolución del porcentaje de individuos que fue a un gimnasio en España de 1996 a 2023



Fuente: OBS Business School: “La industria del deporte y el fitness” (2024)

Se puede afirmar que, en la actualidad, el 16,5% de la población española va al gimnasio: el 20% de las personas mayores de 54 años y el 40% de los jóvenes de 14 a 24 años. En 2023, el número de gimnasios en España ha alcanzado una cifra superior a 4600, lo que representa un incremento del 3% respecto al año anterior.

En cuanto a la facturación de los clubes de fitness en España ha seguido una tendencia de crecimiento positivo y la apertura de nuevas instalaciones de fitness ha mostrado un notable incremento. España sigue siendo una de las principales potencias europeas en términos de facturación con 2.300 millones de euros y se ha consolidado como la tercera potencia en Europa por detrás de Reino Unido (5.500 millones) y Alemania (5.400 millones). España en 2023 facturó un 8,7% más que en 2022. Sin embargo, esta cifra todavía se encuentra por debajo de la facturación obtenida entre el 2014 y el 2019.

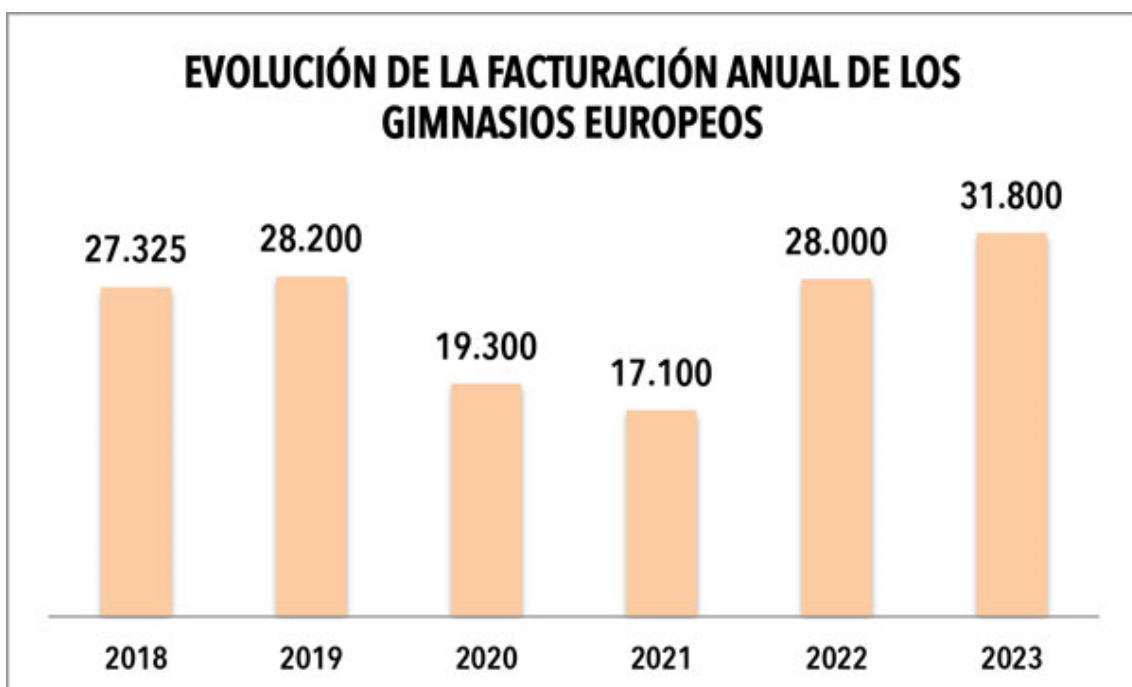
Respecto a la competencia, los principales operadores en España a 31 de diciembre de 2023 por número de abonados y de centros fueron Basic-Fit (330.400 abonados y 140 centros), Synergym (207.600 abonados y 88 centros), Altafit (195.880 y 83 centros), Vivagym (185.000 abonados y 63 centros) y Dreamfit (101.000 abonados y 23 centros).

2.2. El sector fitness en Europa y resto del mundo

Habiendo presentado la situación del sector en España, es interesante conocer acerca del sector internacional.

En el marco europeo, según el estudio “*European Health and Fitness Market Report 2024*” elaborado por *Europeactive* y *Deloitte*, por primera vez desde la pandemia de 2020, la facturación de los gimnasios europeos superó los 30.000 millones de euros. Los ingresos agregados del sector del fitness se incrementaron un 13,5% el pasado 2023, llegando a la cifra de 31.800 millones de euros (22.800 millones en 2022). En cuanto al número de abonados, el año 2023 ha destacado con un crecimiento del 7,5 %, llegando a 67,6 millones (63,1 millones en 2022).

Gráfico 2.2.1: Evolución de la facturación anual de los gimnasios europeos en millones de euros



Fuente: Página web oficial de CMD SPORTL (2024)

No solo se incrementaron el número de abonados y la facturación, sino que también creció el número de clubes de fitness, que aumentó un 1,4%, alcanzando casi los 65.000, en

concreto 64.970 (63.830 en 2023). En comparación con los niveles de 2019, previos a la pandemia el número de centros ha aumentado un 0,3%.

Por otra parte, los 20 operadores de mayor tamaño experimentaron un incremento del 13% en su número de abonados, alcanzando los 17,3 millones de usuarios en 2023, frente a los 14,8 millones del año anterior. Asimismo, sus ingresos crecieron un 19% situándose en 6.200 millones de euros

A finales de 2023, Basic-Fit se consolidó como líder europeo entre las principales cadenas del fitness, con 3,8 millones de socios, seguido por RSG Group y PureGym. En términos de ingresos, también ocupó el primer lugar con 1.047 millones de euros, superando también a David Lloyd y PureGym.

Gráfico 2.2.2: Ranking de los principales competidores del sector fitness europeo en 2023



Fuente: Elaboración propia a través de los datos del estudio European Health & Fitness Market Report 2024

El informe también subraya que en 2023 se llevaron a cabo 12 transacciones significativas de fusiones y adquisiciones en la industria del fitness, lo que demuestra un interés sostenido por parte de los inversores en compañías tradicionales del sector. Esta

investigación constata el fuerte crecimiento del sector fitness europeo en 2023, batiendo récords históricos.

En cuanto al marco más general, mundialmente se muestra una perspectiva positiva a largo plazo para la industria. Según lo indicado en el *"Global Report 2024"* publicado por IHRSA, las treinta mayores cadenas de gimnasios cerraron 2023 con ventas combinadas que superaron los 1.050 millones de euros, lo que representa un incremento del 29,4% respecto al año anterior. No obstante, aunque se ha logrado una recuperación significativa en términos de ingresos, aún no es suficiente para compensar las pérdidas acumuladas de 340 millones de euros entre 2020 y 2022.

Gráfico 2.2.3: Evolución de la cifra de negocios, en millones de dólares, del mercado global del fitness



Fuente: Elaboración propia a través de los datos del informe Palco23: Fitness. *Industria, evolución y operadores (2023)*

El informe *"Global Wellness Economy Monitor 2023"* pone de relieve la distribución regional del mercado, con América del Norte a la cabeza en términos de gasto per cápita, seguido por Asia-Pacífico y Europa, con España sobresaliendo por su significativa recuperación postpandemia.

Estados Unidos sigue siendo el líder indiscutible en el mercado mundial de fitness. Con una facturación estimada de alrededor de 37.500 millones de dólares, el país representa aproximadamente el 36% de las ventas globales del sector en 2023.

En Asia, China ha visto un crecimiento importante en su industria del fitness y ha ascendido al cuarto lugar mundial en 2023, con un mercado que ha experimentado una expansión significativa, alcanzando una facturación superior a los 10.000 millones de dólares. En contraposición a China, Japón en 2023 ha experimentado una caída en las cifras del sector fitness, la facturación se sigue situando desde hace años por debajo de los 4.000 millones de dólares.

Respecto a Latinoamérica, el único país con una cifra destacable de abonados es Brasil, con 11 millones de socios, proclamándose uno de los principales mercados globales por volumen de clientes.

Tanto Australia como Nueva Zelanda poseen de industrias en el sector con tasas de penetración relativamente altas para el hemisferio sur, siendo de 15,5% y 14,5% respectivamente, no tan lejos de la cifra de Estados Unidos (el 21,5% de la población total está inscrita en gimnasios)

2.3. Globalización del sector

En un contexto global en el que la salud y el bienestar han cobrado mucha importancia, el sector del fitness se ha consolidado como un pilar fundamental en la vida de millones de personas. Este sector ha demostrado su capacidad de adaptarse y prosperar en diferentes mercados, desde Europa hasta América, Asia y Oceanía.

Este auge ha sido impulsado por distintos factores, uno de ellos es el aumento de la conciencia sobre la salud, que ha generado una mayor demanda de servicios deportivos en el mundo. La expansión de las cadenas de gimnasios internacionales como Basic-Fit puede verse como otro factor, a la vez que consecuencia de esta globalización. Las políticas gubernamentales sobre la salud pública y el entorno económico favorable en algunos mercados, a pesar de la crisis de la pandemia, han permitido a los clientes invertir en su bienestar. También, gracias a los avances tecnológicos que han cambiado la experiencia del usuario, las empresas ahora pueden adaptarse mejor a las demandas locales y globales.

Según Jordi Canals (1994), las fuerzas que conducen o frenan la globalización de los mercados se agrupan en cuatro categorías principales: mercado, gobierno, economía y empresas.

Mercado

La creciente tendencia global hacia la salud y el bienestar ha generado una demanda uniforme de servicios de ejercicio y bienestar en el sector fitness. Las demandas de los consumidores de mantenerse en forma, saludables y activos se han vuelto cada vez más similares a nivel global, haciendo que las cadenas de gimnasios internacionales se expandan para satisfacer estas necesidades convergentes. También, la existencia de consumidores internacionales favorece la globalización, haciendo que estas empresas ofrezcan una experiencia uniforme en cualquier gimnasio. Otra fuerza del mercado es el desarrollo y la mejora de los canales de distribución globales, permitiendo a las empresas del sector fitness establecer nuevas instalaciones con mayor facilidad.

Como fuerza principal que frena esta globalización, la existencia de estructuras de mercado distintas entre países puede presentar barreras a la entrada para las cadenas que prueban a extenderse a nivel internacional. Las diferencias culturales pueden ocasionar problemas a la hora de extenderse en un país nuevo, donde las tendencias fitness y los hábitos pueden variar y no tener la aceptación que se espera. En contraposición de lo comentado anteriormente acerca de la distribución, en algunos mercados, la falta de infraestructura adecuada puede frenar la expansión global del sector.

Gobierno

Existen fuerzas que conducen a la globalización del fitness como la reducción de aranceles y la simplificación de los procesos regulatorios para las empresas de sector, la coordinación de políticas de salud a nivel internacional para que las cadenas de gimnasios puedan implementar modelos de negocios estandarizados en regiones distintas y la existencia de bloques regionales de comercio (véase la UE), que libran a las empresas de enfrentar diferentes regulaciones en cada país perteneciente al bloque.

Factores que pueden frenar la globalización son las políticas proteccionistas con restricciones a la inversión extranjera, haciendo que se fomenten solo las empresas nacionales en detrimento de las extranjeras. Para las cadenas de gimnasios internacionales, son grandes obstáculos a la expansión ya que pueden enfrentar condiciones desiguales en comparación con los competidores locales. Destacar también

la influencia de las variaciones del tipo de cambio, que pueden aumentar los costes operativos significativamente y afectar en la rentabilidad en la expansión a un nuevo país.

Economía

Hay varios factores económicos que impactan en la globalización del sector fitness positivamente, como las economías de escala, que hacen que las cadenas de gimnasios operen con precios más competitivos ya que reducen sus costes. También, el desarrollo de infraestructuras de transporte y la interconexión global junto a las nuevas tecnologías mejoran la eficiencia de las empresas para que puedan adaptarse a las demandas cambiantes en la industria del fitness. Otra fuerza que conduce a la globalización es la disponibilidad de recursos financieros a través del financiamiento de inversores globales, así estas empresas del sector fitness logran soportar estos cambios en sus infraestructuras.

Dentro de las fuerzas que frenan la globalización, las economías de escala pequeñas en determinados países limitan la capacidad para sostener una expansión en otros mercados. Los sistemas de producción flexible, también pueden resultar contraproducentes en la globalización, ya que la "producción", en este caso, es la oferta de servicios, como clases de ejercicio, entrenamiento personal, o la disposición del equipamiento y adaptar estos servicios a las preferencias locales podría aumentar los costes significativamente. Las empresas deben encontrar un equilibrio entre la estandarización que permiten las economías de escala y la adaptación que requiere la flexibilidad, lo que puede complicar la tarea de globalizarse.

Empresas

Como fuerza que impulsa la globalización desde la perspectiva empresarial en la industria del fitness, destacar la internacionalización de las cadenas grandes de gimnasios. Esta expansión mejora su visibilidad de marca y reduce la dependencia de un solo mercado. También, se puede mencionar el hecho de que una empresa siga a un competidor o socio comercial que ya se ha expandido. Esto genera una “presión” y la empresa acaba siguiendo los mismos pasos que su rival para mantener su posición competitiva. Por último, la penetración en otros mercados permite que una cadena que ofrece un modelo “low-cost”, como es Basic-Fit, pueda identificar mercados donde el modelo de negocio aún no esté muy establecido, consiguiendo así una ventaja competitiva.

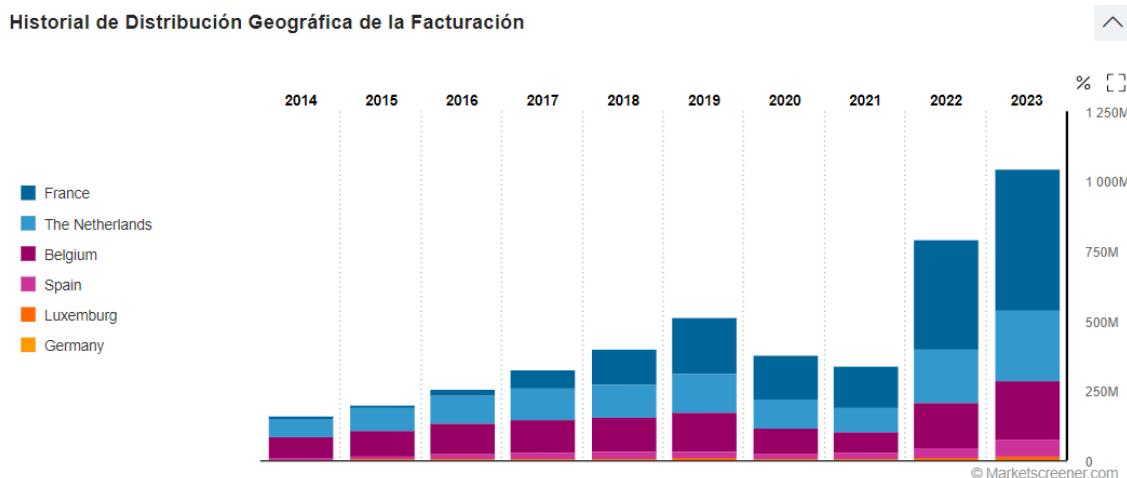
Por último, fuerzas que frenan la globalización son, los problemas de la organización y procesos de las empresas y la escasez de directivos con experiencia internacional.

Gestionar gimnasios en distintos países requiere la capacidad de adaptar las estrategias corporativas a diferentes culturas y regulaciones, sumado a entender las dinámicas del mercado local. Es por eso que la falta de flexibilidad en la organización y la ausencia de líderes capacitados para tomar las decisiones correctas, lastran en gran medida la globalización del sector.

3. GRUPO BASIC-FIT

El grupo BASIC-FIT, cuya matriz es Basic-Fit N.V. es una empresa constituida en los Países Bajos y tiene su sede central ubicada en Hoofddorp, Países Bajos. Este grupo cotiza en la Bolsa de Ámsterdam desde 2016 y tiene la forma jurídica de una Sociedad Anónima (N.V. o Naamloze Vennootschap en holandés) y está registrada en la Cámara de Comercio de Ámsterdam bajo el número de registro comercial al 66013577. Su actividad está recogida en el sistema de clasificación SBI (Standaard Bedrijfsindeling), que es similar al sistema CNAE español. Pertenece al código SBI 9313 - Fitnesscentra (Centros de fitness), equivalente al CNAE 9313 (Actividades de los gimnasios) y al código SBI 9311 - Exploitatie van sportaccommodaties (Explotación de instalaciones deportivas), equivalente al CNAE 9311 (Gestión de instalaciones deportivas). El grupo está activo en seis países: los Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Francia, España y Alemania.

Gráfico 3.1: Evolución de la facturación de Basic-Fit N.V.



Fuente: Página web de MarketScreener (2024)

A finales de 2023, Basic-Fit N.V. gestionó más de 1.400 gimnasios en los 6 países europeos y dispuso de más de 8000 empleados en activo.

Gráfico 3.1: Evolución del número de empleados de Basic-Fit N.V.

Indicadores relevantes	2023	2022
# empleados	8,182	7,564
Hombres / Mujeres / Neutro	4,192 / 3,984 / 6	3,777 / 3,782 / 5
Edad promedio	30.9	30.8

Fuente: Página web de Basic-Fit (2024)

En España, el grupo opera bajo la denominación Basic-Fit Spain SAU. Esta estructura le permite a la empresa administrar sus operaciones en el país como una filial de Basic-Fit N.V., cumpliendo con las regulaciones y requisitos locales mientras mantiene la estrategia del grupo matriz.

El domicilio social se encuentra en la Calle Horacio Quiroga, 35, Málaga. Como ya he mencionado anteriormente, el sector de actividad de la empresa se encuentra registrado dentro de la categoría CNAE 9313 (Actividades de los gimnasios).

Gráfico 3.1: Evolución de los empleados y las ventas de BASIC FIT SPAIN SAU

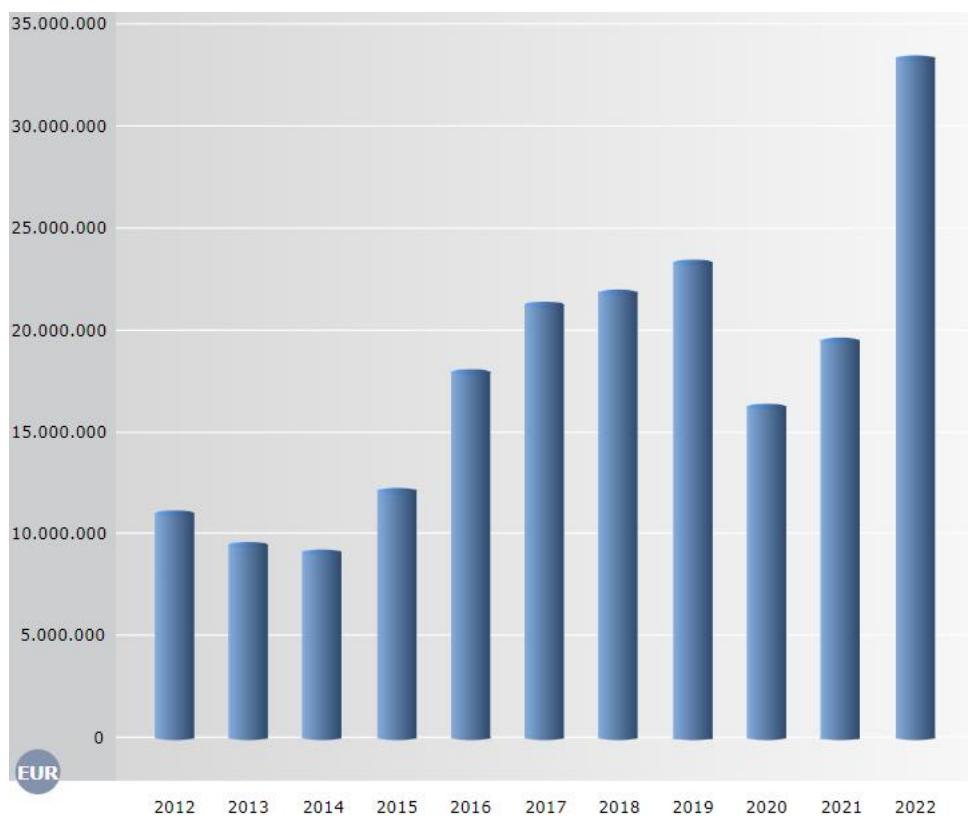


Fuente: Página web de Einforma (2023)

Respecto a los resultados del año 2023, la empresa BASIC FIT SPAIN SAU se sitúa en la posición 8.302 del Ranking Nacional de Empresas Españolas y destaca por haber subido 3.387 posiciones en el ranking nacional de 2021 a 2022 (ver el **ANEXO IV**). En

2022, los ingresos de explotación superaron ampliamente a los ingresos previos a la pandemia, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.2: Evolución anual de los ingresos de explotación de BASIC FIT SPAIN
SAU de 2012 a 2022



Fuente: Sabi. Empresa BASIC FIT SPAIN SAU (2022)

HISTORIA

Para comprender mejor la evolución de Basic-Fit, es necesario remontarse a sus orígenes en 1984, cuando René Moos, extenista profesional, inició su andadura junto a Eric Wilborts en el mundo del fitness empezando a gestionar e invertir en parques de tenis, a los que más tarde añadió instalaciones de fitness. Estos dos emprendedores holandeses vieron una oportunidad en el mercado y quisieron ofrecer un concepto de gimnasio asequible y accesible para una amplia gama de personas, con equipos de alta calidad e instalaciones modernas

Tras una fusión, HealthCity se fundó en 2004. La empresa comenzó con 11 clubes en los Países Bajos. En 2010 adquirieron la marca Basic-Fit ya existente junto con 28 clubes. Este fue el detonante en la aceleración de la expansión de la empresa que se conoce hoy en día. Los clubes HealthCity Basic se transformaron en clubes Basic-Fit.

En 2011 la compañía se adentró en Francia y España y posteriormente en 2013, la empresa decidió enfocarse exclusivamente en el segmento de “relación calidad-precio”, separando Basic-Fit de HealthCity.

El año 2016 fue un excelente año para la compañía, alcanzando el hito de un millón de membresías. El 10 de junio de 2016, Basic-Fit comenzó a cotizar en Euronext Ámsterdam.

A partir de 2017 los dirigentes han apostado por la expansión en el continente europeo, dando especial importancia a Francia. En 2022 se produjo la entrada en Alemania y en 2023 se consiguió superar los mil millones de euros en ingresos, reforzando su liderazgo como operador líder en volumen de negocio y abonados en Europa.

A finales de 2023, Basic-Fit anunció una financiación de 110 millones para comprar los 47 clubes de RSG Group en España (42 de la marca McFit y 5 de Holmes Place), llegando a la cifra de 200 gimnasios en España.

En el primer semestre de 2024 se han logrado unos ingresos de 584,4 millones de euros (un 17% más que los 500,4 millones del mismo periodo del pasado 2023) y de cara al cierre de 2024, la empresa espera situarse en la cifra de 1.575 clubes en toda Europa y tener entre 1.200 y 1.250 millones de euros en ingresos.

4. SELECCIÓN DE UN NUEVO MERCADO

A continuación, realizaré un análisis exhaustivo para determinar cuál sería el mercado más adecuado para la expansión de Basic-Fit en su próxima fase de crecimiento internacional.

La compañía, como ya he comentado anteriormente, está presente en Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Alemania, Francia y España, pero todavía tiene una amplia gama de oportunidades para seguir expandiéndose a nivel internacional.

Para ser más preciso, mi análisis va a enfocarse en tres países elegidos en función de diferentes variables, además de considerar las posibles restricciones que podrían afectar a la expansión.

Una vez realizado el análisis del sector fitness a nivel europeo y mundial, los tres mercados objetivos que planteo en este estudio son EEUU, Italia y Australia. Esta elección se ha basado principalmente en el posicionamiento que ocupa el mercado del fitness en cada región. Estados Unidos, siendo el líder mundial en el mercado del fitness, ofrece un gran potencial debido a su enorme base de consumidores y su alta tasa de gasto en servicios de fitness. Italia, por otro lado, representa una oportunidad significativa dentro de Europa, con uno de los mercados con mayor crecimiento. Y Australia, a pesar de que geográficamente sea un país distante, destaca por una economía estable, posicionándose como un mercado maduro y con alto grado de aceptación de para los gimnasios de bajo coste. Otros factores que se han tenido en cuenta son el número total de socios potenciales y la infraestructura existente de gimnasios, entre otros.

4.1. Diamante de las fuerzas de Porter

4.1.1. ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos, cuya capital es Washington D.C., es uno de los países más influyentes y desarrollados del mundo, con una población que supera los 332 millones de habitantes en 2024. La pirámide poblacional de Estados Unidos se distribuye de la siguiente manera: aproximadamente el 18% son jóvenes, el 63% son adultos, y el 19% son personas mayores.

1. Condiciones de los factores

Recursos humanos

Respecto a la mano de obra requerida en los gimnasios, en los puestos de trabajo necesarios para que funcione un centro fitness no se requiere de amplios conocimientos. Se pueden diferenciar dos tipos de puestos: instructores fitness y personal de atención al cliente. Los instructores y monitores guían a los clientes en sus rutinas, lideran clases de grupo y diseñan programas de entrenamiento especializados, requiriendo conocimientos básicos en ciencias del deporte y acondicionamiento físico, a la vez que habilidades de comunicación. El personal de atención al cliente y/o administración se encarga de la gestión diaria, como inscripciones y manejo de membresías, necesitando habilidades interpersonales, capacidad de resolución de problemas y atención al detalle.

En Estados Unidos es la tercera nación más poblada en el mundo y cuenta con alrededor de 161 millones de personas empleadas en 2024, representando una parte significativa de la población total. Si bien el país ha experimentado un crecimiento sostenido en el empleo, enfrenta desafíos demográficos, como una población que comienza a envejecer, lo que se refleja en un aumento en la edad media de la fuerza laboral. Es por esto que la inmigración es un factor clave para mantener la vitalidad del mercado laboral, ayudando a compensar el poco crecimiento de la población nativa.

En 2021 disparidad entre las tasas de empleo de hombres y mujeres en los Estados Unidos fue de alrededor de 11 puntos porcentuales y esta se mantuvo en 2022. En octubre de 2023, el 65,5% de los hombres tenían un trabajo, en comparación con el 54,7% de las mujeres. Aunque la tasa de participación femenina en la fuerza laboral es significativa, todavía se enfrenta a desafíos como la brecha salarial y el acceso limitado a empleos de tiempo completo en ciertos sectores.

El desempleo ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, situándose en 2024 en torno al 3.7%, una de las tasas más bajas entre los países desarrollados. Este ha disminuido considerablemente en comparación con el pico de 14,7% en abril de 2020. En cuanto al desempleo juvenil, en comparación con otros países desarrollados, esta tasa es moderada siendo un 8.5% para jóvenes de 16 a 24 años.

El salario medio anual en Estados Unidos es de aproximadamente 55.000 dólares brutos, y el salario mínimo varía por estado, con un promedio de \$7.25 a \$15 por hora, lo que equivale a unos 15.000 a 31.200 dólares brutos anuales. Cabe mencionar que el coste de

vida es relativamente alto en comparación con otros países desarrollados, aunque también varía considerablemente según la región.

Recursos físicos

El sector del fitness engloba equipos utilizados en gimnasios, ropa deportiva, productos para la belleza y el bienestar, salud, nutrición deportiva, y tecnologías aplicadas a la práctica del deporte. Para un análisis detallado, se puede dividir el sector en varias categorías clave:

1. Centros de bienestar, clubes de fitness y gimnasios. Constituyen la base del sector del fitness y hay diversos tipos:

- Cadenas de gimnasios: hay 23 cadenas de gimnasios distintas en el país, esto demuestra la popularidad y la demanda continua de servicios de fitness en Estados Unidos.

- Gimnasios tradicionales: ofrecen variedad de equipos de entrenamiento, desde máquinas de cardio y pesas libres, pero con un horario más limitado.

- Centros de fitness boutique: más pequeños y especializados que se enfocan en un tipo específico de ejercicio, como yoga y pilates.

2. Equipos y aparatos de gimnasio: equipos de musculación, pesas libres, cintas de correr y bicicletas estáticas.

3. Productos de nutrición y ropa deportiva: abarca todo tipo de suplementación deportiva, moda y productos de cuidado para la salud.

Infraestructura

La infraestructura es un componente fundamental para el desarrollo económico de cualquier país. Estados Unidos posee una infraestructura de transporte extensiva y avanzada. El país cuenta con aproximadamente 6,5 millones de kilómetros de carreteras, lo que facilita el transporte terrestre en todo el territorio. Además, posee 226.427 kilómetros de vías férreas, para el transporte de mercancías y pasajeros, 15.095 aeropuertos, una de las cifras más altas a nivel mundial y 41.009 kilómetros de vías

fluviales, que son esenciales para el transporte de mercancías, especialmente en la región del Mississippi y otros ríos.

En el caso de Estados Unidos, si bien es una de las naciones más avanzadas del mundo, su infraestructura ha sido objeto de críticas debido a su estado de deterioro y las deficiencias en su mantenimiento y expansión.

Según diversas fuentes, incluida la Sociedad Americana de Ingenieros Civiles (ASCE), las infraestructuras en Estados Unidos enfrentan una brecha de financiación significativa, cercana a los 2 billones de dólares, lo que pone en peligro la competitividad del país en comparación con otros miembros de la OCDE.

El medio de transporte más empleado en el país es el automóvil, dato relevante sobre su uso es que alrededor del 76% de los trabajadores estadounidenses conducen solos al trabajo, esto refleja la alta dependencia del automóvil para los desplazamientos diarios, con una mínima participación en opciones como el carpooling (compartir coche) o el bajísimo uso del transporte público, usado por el 9% de los trabajadores.

2. Condiciones de la demanda

Tamaño y crecimiento

El número de membresías, ha ido aumentando de forma constante a lo largo de los años, destacando el hecho de que en 2019, antes de la pandemia, había aproximadamente 64,2 millones de miembros en los Estados Unidos, casi el doble de los 32,8 millones de miembros de clubes de salud registrados en 2000. Actualmente, la cifra ya se sitúa en niveles pre pandemia, con aproximadamente 64 millones de miembros en 2024, lo que representa una proporción significativa de la población total. También se puede afirmar que el mercado del fitness en Estados Unidos es el más grande y consolidado del mundo.

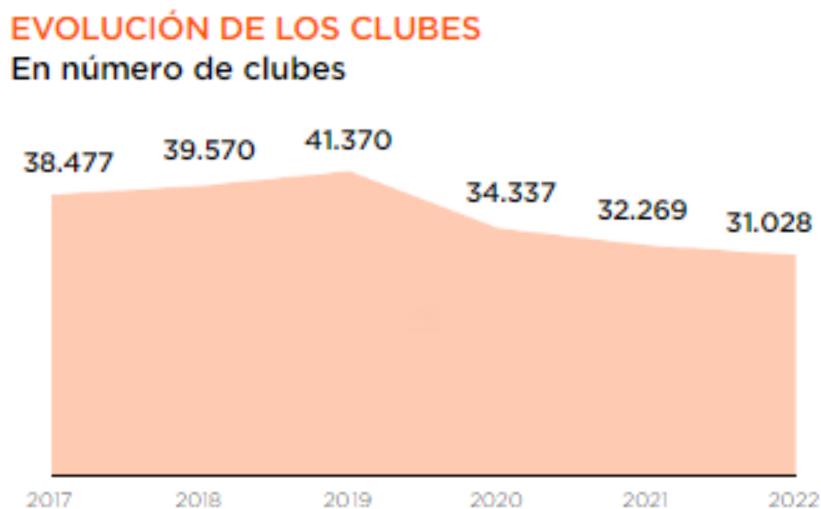
Gráfico 4.1.1.1: Evolución del número de usuarios de gimnasios en EEUU de 2016 a 2021



Fuente: Palco23. Fitness. Industria, evolución y operadores (2023)

A medida que aumenta el número de membresías, también lo hacen los ingresos generados por el sector. La industria de los gimnasios que opera en el país norteamericano, en 2023, generó una facturación de aproximadamente 30.6 mil millones de dólares. Otro factor importante a considerar es el número de gimnasios, en el país en 2024 se han registrado un total de 41.190 clubes, superando cifras pre-pandemia (2019).

Gráfico 4.1.1.2: Evolución del número de clubes en EEUU de 2017 a 2022



Fuente: Palco23. Fitness. Industria, evolución y operadores (2023)

3. Sectores afines y de apoyo

La presencia de industrias relacionadas y proveedores pueden impulsar la competitividad del país en un sector específico, como lo es en este caso el fitness. Es importante ya que influye en la capacidad que tiene la compañía de acceder a materias primas y servicios de calidad, a un precio competitivo.

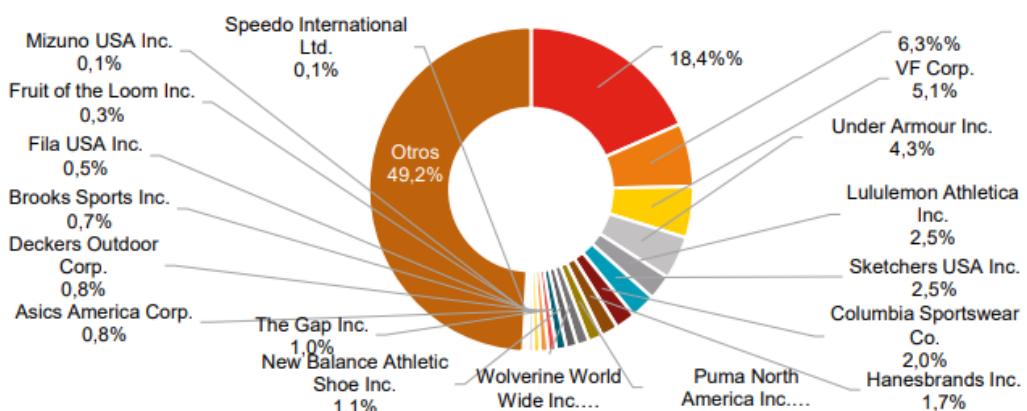
Estados Unidos tiene el mercado de ropa deportiva más importante del mundo, con unas ventas de 95.610 millones USD en 2021. En 2023, el valor de la industria de calzado deportivo, ropa, equipamiento deportivo y de fitness aumentó un 4,2% respecto al año anterior, alcanzando un valor de 121.660 millones de dólares.

En los próximos cinco años, se prevé que las ventas de moda deportiva aumenten alrededor de un 20 % en todos los segmentos y que el país cuente con 291 millones de usuarios de comercio electrónico, esto refleja la importancia de desarrollar estrategias competitivas en el entorno digital y desarrollar una oferta multicanal. (Ver **ANEXO V**)

La producción local es marginal y el sector depende en gran medida de las importaciones procedentes de países con mano de obra barata, como Bangladesh, Indonesia, Vietnam y China. El 95% de las prendas proceden de estas naciones mencionadas. (Ver **ANEXO VI**)

Las principales diez empresas del sector componen el 45,4 % de la cuota de mercado, aunque prácticamente la mitad de la cuota (18,4 %) pertenece a Nike, en el siguiente gráfico se puede apreciar:

Gráfico 4.1.1.3: Principales competidores del mercado de la ropa deportiva según cuota de mercado en 2021



Fuente: ICEX. El mercado de la moda deportiva y de baño en EE. UU. (2022)

En este sector, la entrada al mercado como un nuevo competidor se debe concebir como una operación a largo plazo, ya que normalmente, las empresas empiezan a obtener resultados tras los dos primeros años. Hay varias barreras de entrada que se deberían estudiar, como las relaciones con la cadena de suministro.

En los últimos años, el mercado ha sido dominado por grandes marcas establecidas, que han consolidado su posición a través de alianzas sólidas con proveedores y la expansión de sus redes de distribución. Los nuevos participantes deberán tener una rápida adaptación a las tendencias de moda y las innovaciones tecnológicas, a la par que lograr facilidades en la entrada a las redes de distribución entre proveedores y operadores.

4. Estrategia, estructura y rivalidad

En la lista de principales operadores de la industria estadounidense figuran nombres como Planet Fitness, LA Fitness, Anytime Fitness, Equinox, 24 Hour Fitness.

La pandemia aceleró ciertos cambios en la industria del fitness en Estados Unidos, como la integración de plataformas digitales y entrenamientos en casa, pero las grandes cadenas lograron adaptarse y continuar creciendo. Antes de la pandemia, Planet Fitness ya era uno de los operadores más grandes del país, y aunque la pandemia provocó el cierre temporal de muchas de sus instalaciones, logró recuperarse rápidamente, logrando ser la quinta empresa más grande a nivel de facturación (ver **ANEXO VII**).

En 2023, Planet Fitness se consolidó como el referente del sector, con más de 2400 ubicaciones y 17 millones de miembros. Su crecimiento ha sido impulsado por un enfoque en ofrecer un entorno de gimnasio accesible y a un precio bajo, lo que se conoce como “low-cost fitness” lo que le ha permitido capturar una gran parte del mercado de fitness en Estados Unidos.

5. Variables externas

Acontecimientos casuales

El país es vulnerable a desastres naturales como huracanes y terremotos, que pueden interrumpir las operaciones en áreas específicas, como sucede con regularidad en zonas de California, Texas y Florida. Es crucial considerar estos riesgos al planificar la estrategia de ubicación de operaciones. Aunque fue controlada en gran medida, la pandemia de COVID-19 dejó una huella en la estructura económica y social del país, creando incertidumbre sobre futuras emergencias sanitarias. Además, la inestabilidad económica, impulsada por cambios en la política fiscal y las tasas de interés, aumenta el riesgo para las empresas, pudiendo poner en apuros el plan financiero establecido, sin importar si están asentadas en el país o llevan poco tiempo en el mercado.

Influencia del gobierno

En 2023, se propuso el PHIT Act (Personal Health Investment Today Act) constituyendo un avance significativo en la promoción de la actividad física en los Estados Unidos al disminuir los costos asociados mediante incentivos fiscales. En caso de que esta legislación sea aprobada, los individuos tendrían la posibilidad de utilizar hasta 1.000 dólares anuales (y hasta 2.000 dólares para familias) de FSA (Cuentas de gastos flexibles) y HSA (Cuentas de ahorro para la salud), lo que se traduciría en un ahorro considerable. Esto incentivaría a más estadounidenses a participar en actividades físicas, lo que podría tener un impacto significativo en la salud pública del 20% al 30% en los gastos anuales relacionados con la actividad física, llegando a ahorrar hasta 116.000 millones de dólares al año en costes de salud.

El gobierno en 2024, a través del President's Council on Sports, Fitness & Nutrition, ha trabajado en conjunto con organizaciones del sector para fomentar la actividad física, especialmente entre los jóvenes. Medidas de esta índole pueden contribuir a configurar un entorno favorable para el crecimiento del sector.

4.1.2. ITALIA

Italia, situada en el sur de Europa, es un importante miembro de la Unión Europea. Tiene una población de 58,9 millones de personas y ocupa un lugar destacado en la economía mundial, siendo la octava más grande del mundo. Italia tiene una rica historia cultural y artística que se proyecta internacionalmente, y juega un papel importante en la política y

economía de la región, a pesar de su menor tamaño territorial en comparación con otros países europeos como Francia.

1. Condiciones de los factores

Recursos humanos

En términos de empleo, el país, actualmente cuenta con 23 millones de personas empleadas, un 58% de la población en edad laboral (entre 15 y 64 años), cifra menor que el promedio de la OCDE de 66% y es una de las economías más importantes de Europa.

Alrededor del 67% de los hombres tienen un empleo remunerado en comparación con el 49% de las mujeres. El número de desempleados que han estado buscando trabajo de forma activa y estaban disponibles para incorporarse a un nuevo empleo en el país era de aproximadamente 1.8 millones en marzo de 2024.

Los salarios proporcionados por el trabajo son componentes importantes de la calidad del trabajo, se puede destacar que la media anual en 2023 de una persona en el país es 33.492 €, menos que el promedio de la OCDE de 43.932,37 €.

Italia se encuentra entre los países más envejecidos del mundo en 2023, con una edad media de 47 años y más del 23 % de su población mayor de 65 años. En el ámbito educativo, solo el 29% de los jóvenes entre 25 y 34 años poseen un título universitario, dato llamativo, que se puede relacionar al bajo nivel de recursos que se destinan a educación, sólo un 4% de su PIB, lo que afecta la calidad y accesibilidad del sistema educativo.

Infraestructura

Italia uno de los países de Europa con mejor red de transporte público y privado, compuesto por redes ferroviarias, autopistas, transporte aéreo y transporte marítimo.

Respecto a la red aérea, hay 130 aeropuertos, que transportan cada año más de 90 millones de pasajeros y aproximadamente 750.000 toneladas de carga. Un ejemplo destacado es el Aeropuerto Leonardo Da Vinci, ubicado cerca de Roma, que es uno de los aeropuertos internacionales más importantes del país, manejando un tráfico de más de 35 millones de pasajeros al año.

Gracias a su fácil acceso y la gran cantidad de líneas que recorren toda la península, la red ferroviaria es uno de los sistemas más utilizados en el país. Con 16.781 km de líneas ferroviarias, de las cuales 6.469 km son líneas fundamentales y 12.018 km están electrificadas, la Rete Ferroviaria Italiana mantiene una de las redes ferroviarias más seguras y extensas de Europa. Cada año, se transportan 473 millones de pasajeros y 87 millones de toneladas de carga.

En el sistema vial circulan 38 millones de vehículos y hay 315.000 km de carreteras fuera de las zonas urbanas. El sistema de transporte terrestre italiano de autopistas alcanza los 6.500 kilómetros, donde el 85% se maneja con la modalidad de peajes. Este es el medio más dominante debido a su accesibilidad.

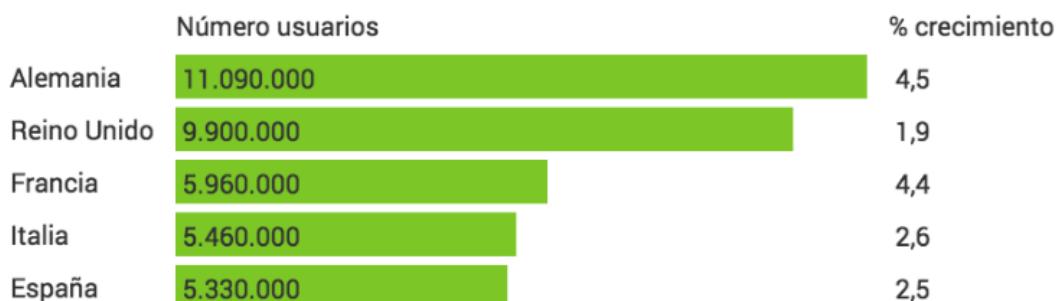
Italia en cuanto a su red fluvial dispone de más de 260 puertos ubicados a lo largo de su costa, pero el transporte fluvial no es un componente significativo de la infraestructura de transporte del país, debido a la falta de grandes ríos navegables que crucen el territorio.

2. Condiciones de la demanda

Tamaño y crecimiento

Comparado con países como Alemania y el Reino Unido, el mercado italiano es más pequeño en términos de número de gimnasios y usuarios registrados. El sector del fitness en Italia alcanzó una facturación de 2.325 millones de euros y 5,5 millones de abonados prepandemia, posicionándose como el cuarto mayor mercado de Europa.

Gráfico 4.1.2.1: Principales potencias del sector fitness según número de usuarios en 2019



Fuente: Valgo, Europe Active y Deloitte. (2019)

Durante los primeros meses de la pandemia, el sector sufrió el cierre temporal de gimnasios y centros de fitness, lo que llevó a una caída drástica en los ingresos y en la participación de usuarios.

Tras la pandemia del COVID-19, en términos de ingresos, el sector ha mostrado un crecimiento estable, con los ingresos en 2023 alcanzando los 2.400 millones de euros. Se proyecta que en 2024, esta cifra continúe aumentando.

Respecto al número de clubes y centros fitness, Italia contaba 8.000 gimnasios en el cierre de 2023, este número ha crecido durante los últimos años por el impulso, entre otras cosas, del segmento low-cost. Esta cifra superó a la del año 2021, el cual se cerró el ejercicio con 6.700 clubes (ver ANEXO VIII).

En diciembre de 2023, se estimó que había cerca de 6 millones de socios registrados en gimnasios del país, en torno al 10% de la población. Estos son datos que permiten retomar la evolución positiva progresiva que consiguió el sector hasta el año 2019 y que se vio interrumpida por la pandemia.

De cara al futuro, se espera que el sector continúe expandiéndose, impulsado por la creciente demanda de servicios fitness y la expansión de las cadenas low-cost.

3. Sectores afines y de apoyo

En cuanto al mercado de sector de moda deportiva, en 2023, las ventas rondaron los 2 mil millones de euros, con un crecimiento proyectado del 4-5% anual hacia 2024.

Este crecimiento está sostenido por marcas mundialmente conocidas Nike, Adidas y Puma y marcas italianas como FILA y Ellesse, que tienen una fuerte presencia tanto a nivel nacional como internacional.

4. Estrategia, estructura y rivalidad

El sector del fitness en Italia, se caracteriza por una intensa rivalidad, impulsada por la saturación del mercado en las grandes ciudades y el creciente número de opciones disponibles para los consumidores.

El mercado está muy fragmentado y dispone una mezcla de grandes cadenas internacionales, marcas italianas establecidas y gimnasios independientes que compiten por una base de clientes diversa. Entre los competidores más importantes, destacan las grandes cadenas Virgin Active y Technogym y las cadenas low-cost como McFit y Basic-Fit. Las empresas del sector han adoptado diversas estrategias para captar y retener clientes, destacándose principalmente dos enfoques: la expansión de cadenas de gimnasios low-cost y la especialización en nichos de mercado como el wellness y crossfit.

5. Variables externas

Acontecimientos casuales

Italia, aunque no es un país tan propenso a sufrir desastres naturales como sí sucede en Estados Unidos, en determinadas regiones, con huracanes, es vulnerable a varios desastres naturales que pueden afectar significativamente las operaciones empresariales. El país se encuentra en una zona sísmica activa, con un historial de terremotos devastadores, de los 1.300 terremotos que ocurrieron en el segundo milenio en el Mediterráneo central, 500 afectaron a Italia. En concreto las zonas más vulnerables del país son: el centro de Italia (es decir, al este de la capital, Roma) y Sicilia.

También, hay cierto riesgo de erupciones volcánicas, particularmente en regiones cercanas al Vesubio, Etna y Estrómboli, aunque no son frecuentes. Inundaciones y deslizamientos de tierra también son comunes, especialmente en áreas montañosas durante las temporadas de lluvias intensas.

En cuanto a la situación socioeconómica, Italia ha sufrido las consecuencias económicas de la pandemia, que dejó una marca profunda en la economía y la estructura social del país. A pesar de que se ha controlado en gran medida, la pandemia ha generado una incertidumbre sobre la capacidad de respuesta ante posibles emergencias sanitarias.

Influencia del gobierno

El gobierno italiano juega un papel significativo a través de regulaciones, incentivos fiscales y políticas de salud, que pueden afectar a la industria del sector. Un ejemplo es el Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia (PNRR) de Italia. Fue una iniciativa que fue lanzada en 2021 y sigue siendo relevante en 2024. Con esta medida, el gobierno

italiano trató de apostar por un fuerte enfoque en la modernización de infraestructuras, digitalización y sostenibilidad. El PNRR destina una parte significativa de sus fondos a mejorar la infraestructura sanitaria y promover la actividad física como medida preventiva, lo que beneficia directamente al sector del fitness en el país.

4.1.3. AUSTRALIA

Australia es un país rodeado por los océanos Índico y Pacífico, con una población de 26.768.598 habitantes que se concentran principalmente en ciudades costeras como Sídney, Melbourne y Brisbane. Es el país más grande de Oceanía y el sexto más grande del mundo.

En 2024, según el Fondo Monetario Internacional, Australia es la decimocuarta economía más grande del mundo y cuenta con la duodécima renta per cápita más alta, lo que refleja su posición como un país de alto nivel de vida y su continua estabilidad económica.

1. Condiciones de los factores

Recursos humanos

En 2024, Australia cuenta con una población activa de aproximadamente 14 millones de personas, es decir casi la mitad de la población.

Aunque el país ha mantenido un crecimiento estable en el empleo, enfrenta problemas demográficos como el envejecimiento de su población, lo que ha aumentado la edad media de la fuerza laboral. En 2024, aproximadamente el 16% de la población tiene 65 años o más, y esta cifra sigue aumentando debido a la baja tasa de natalidad y a la mayor esperanza de vida. El 30% de la población australiana está compuesta por inmigrantes, dato que se sitúa en el doble del porcentaje per cápita de inmigrantes que tiene Estados Unidos (alrededor de un 15%), lo que convierte a Australia en uno de los países con mayor porcentaje de población nacida en el extranjero.

Actualmente, se estima que el mercado laboral australiano se encuentra en su nivel de pleno empleo, con una tasa de desempleo del 3,64%. La tasa de empleo en del país se mantiene sólida, con alrededor del 66,4% de la población en edad laboral (15-64 años) empleada y un 47% de este colectivo son mujeres.

El salario medio anual en Australia es de aproximadamente 90,000 dólares australianos, lo que refleja el alto nivel de vida del país. Además, el salario mínimo en Australia es uno

de los más altos del mundo (21,38 dólares australianos por hora), pero es de vital importancia destacar el coste de vida elevado, especialmente de las principales ciudades como Sídney y Melbourne.

Infraestructura

Según los últimos datos disponibles de 2018, en Australia cuentan con una longitud total de 877.651 kilómetros de carreteras. Las autopistas, pese al escaso número de kilómetros de los que disponen, soportan prácticamente la totalidad del tráfico rodado. En cuanto al transporte por ferrocarril, según el “*Australian Infrastructure and Transport Statistics 2022*”, en 2022, había un total de 32.799 kilómetros de rutas ferroviarias, siendo este medio clave en el transporte de mercancías. Más del 57% de todo el traslado de mercancías se realiza en tren y en 2022 los pasajeros realizaron 8.000 millones de kilómetros por redes ferroviarias.

En 2023, Australia contaba con aproximadamente 613 aeropuertos en todo el país, de los cuales 13 son aeropuertos principales que manejan la mayor parte del tráfico de pasajeros y carga. Las principales compañías que operan en el territorio son Qantas y Virgin Australia con servicios que conectan el país con Asia, Europa y América del Norte.

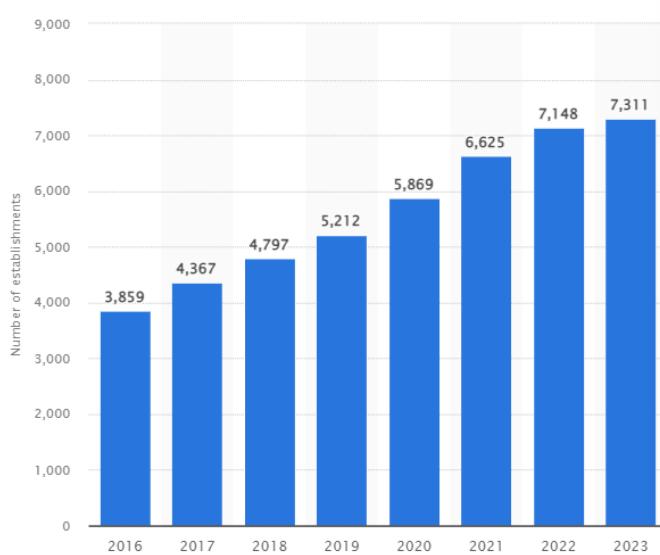
En cuanto a la infraestructura portuaria, Australia cuenta con más de 70 puertos comerciales y existe una línea costera que se extiende a lo largo de 34.000 kilómetros. La práctica totalidad del tráfico marítimo está dedicado al comercio internacional, otorgando al transporte doméstico poca importancia.

2. Condiciones de la demanda

Tamaño y crecimiento

El sector de la industria fitness experimentó un crecimiento significativo del 4,9% de 2014 a 2019 en Australia. Antes de la pandemia se contabilizaron 3,7 millones de socios de clubes y 5.212 instalaciones deportivas. A pesar de las dificultades socioeconómicas, el número de clubes siguió aumentando, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.1.3.1: Evolución del número de centros fitness y gimnasios en Australia desde 2016 a 2023



Fuente: Statista, Number of fitness centers and gyms in Australia. (2024)

En 2023, el sector ha seguido creciendo y a final de año se contabilizaron 35.000 empleos provenientes del sector y se reveló que uno de cada cinco australianos mayores de 18 años tiene una membresía en un gimnasio. Los australianos este pasado año gastaron hasta 3.500 millones de dólares en clubes fitness y gimnasios, con lo cual se puede confirmar que se han recuperado cifras parecidas a las que había antes de la pandemia.

3. Sectores afines y de apoyo

El mercado de la moda deportiva en Australia ha prosperado, entre otras cosas, debido al auge del athleisure, una tendencia que combina ropa deportiva con moda cotidiana. El tamaño de esta industria ha crecido de media un 3,6% anual desde 2018 hasta el 2023, llegando este año a generar aproximadamente 1.500 millones de dólares australianos. El sector está liderado por gigantes mundiales como Nike y Adidas y empresas locales como 2XU y Lorna Jane.

Desde la pandemia se ha comprobado cómo las compras online se han disparado, beneficiando a los minoristas con plataformas de comercio electrónico establecidas. Se prevé que el tamaño de mercado continúe creciendo durante los próximos años.

4. Estrategia, estructura y rivalidad

Las empresas estadounidenses como Anytime Fitness, Snap Fitness, Fitness First y la franquicia de artes marciales mixtas UFC Gym están operando en este mercado, pero también han surgido empresas locales como F45 Training, Castle Hill Fitness and Aquatic Centre y Club Lime.

La concentración de la cuota de mercado de la industria de gimnasios y centros de fitness en Australia es moderada, lo que significa que las cuatro principales empresas generan entre el 40% y el 70% de los ingresos de la industria.

Según se indica en el informe anual de 2023 de GapMaps Health and Fitness Centres, en el que se hace un seguimiento de las marcas más importantes del sector, las 27 cadenas más grandes poseen más de 3.000 centros. La compañía estadounidense Anytime Fitness se posiciona como la cadena más importante en el país logrando que el 61% de los australianos viva a menos de 3km de un gimnasio de la cadena.

Gráfico 4.1.3.1: Número de gimnasios de las cadenas de gimnasios más importantes de Australia en 2023



Fuente: GapMaps, Annual Network Report Health & Fitness Centres. (2023)

5. Variables externas

Acontecimientos casuales

Australia es un país que sufre frecuentes desastres naturales, si bien no es tan vulnerable a huracanes como otras regiones, las condiciones climáticas son extremas y son habituales los incendios forestales. Estos últimos acechan al país en verano afectando a la calidad del aire y a las infraestructuras. Australia también enfrenta períodos prolongados de sequía de hasta varias décadas, especialmente en las áreas rurales.

A su vez, la sociedad sufre de una fuerte desigualdad económica, ya que entre 2009 y 2019, el 93% el crecimiento económico de Australia benefició solo al 10% más rico de la población. Este aumento de la desigualdad es mayor que en países como Italia y EE.UU.

Influencia del gobierno

En 2023, Australia y la Unión Europea negociaron un Acuerdo de Libre Comercio (TLC) con el que acercar aún más sus economías e incentivar la inversión en ambas direcciones. El mencionado acuerdo supuso, entre otros aspectos, la eliminación y reducción de aranceles, esto ha dado a las empresas europeas un mayor acceso al mercado australiano

Además, desde 2015, el gobierno australiano ha ido diseñando programas para promover la actividad física y el deporte en la comunidad a través de iniciativas como Sporting Schools, dotando 320 millones de dólares destinados a ayudar a las escuelas a aumentar la participación de los niños en el deporte y a ponerlos en contacto con las oportunidades deportivas de la comunidad. De esta forma, la población joven del país es más propensa a continuar participando en actividades físicas, impulsando así la demanda de servicios fitness en el país de cara al futuro.

4.1.4. ELECCIÓN DEL MERCADO

Después de haber analizado los factores del Diamante de Porter en los mercados potenciales de EE.UU., Italia y Australia, es fundamental sintetizar estos hallazgos en una herramienta que facilite la comparación directa. Voy a proceder a realizar una valoración objetiva cuantificando factores concretos de cada país mediante la siguiente tabla comparativa.

Cada factor va a ser valorado con un coeficiente de ponderación, que indicará la importancia que tenga en el proceso de internacionalización de la compañía. El rango será del 1 al 5, siendo 1 un factor muy poco relevante y 5 muy relevante.

A su vez, se van a puntuar los factores en cada país dentro de un rango del 1 al 100, a mayor valor, mejor valoración dentro del criterio. Cada puntuación se multiplicará por el coeficiente de ponderación correspondiente.

Gráfico 4.1.4.: Tabla de ponderación

FACTORES	COEFICIENTE PONDERACIÓN	EE.UU.		ITALIA		AUSTRALIA	
		Valor	V.Pond.	Valor	V.Pond.	Valor	V.Pond.
Potencial de crecimiento	5	92	460	72	360	88	440
Infraestructura	5	90	450	83	415	88	440
Población > 16 años	4	89	356	71	284	84	336
Competencia	4	62	248	84	336	78	312
Estabilidad socioeconómica	4	79	316	70	280	92	368
Facturación	4	88	352	75	300	83	332
Recursos humanos	3	83	249	77	231	80	240
Innovación tecnológica	3	90	270	79	237	85	255
Posición geográfica	3	78	234	88	264	75	225
		2935		2707		2948	

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar la ponderación de los factores determinantes, he sumado todas las puntuaciones y Australia emerge como el mercado más favorable para la internacionalización de la cadena.

Este país destaca en varios aspectos, posee un mercado en expansión con gran potencial, lo que asegura un crecimiento sostenido en la demanda de servicios fitness low-cost, cuenta con una infraestructura moderna y bien desarrollada, especialmente en áreas urbanas, posee una estabilidad económica y política, lo que reduce los riesgos asociados con la inversión y su sector fitness tiene una facturación robusta.

5. MÉTODO DE ENTRADA

Una vez elegido el país al que expandir la marca Basic-Fit, es una decisión fundamental para el éxito de la internacionalización elegir un modo de entrada óptimo.

Considerando que la empresa posee el capital y los recursos necesarios, Basic-Fit N.V. apostaría por introducirse en el nuevo mercado por inversión directa en el exterior por medio de la adquisición o fusión con una cadena de gimnasios ya existente en Australia. Este tipo de operación ya la ha puesto en práctica este año 2024, con la adquisición del control exclusivo de Rsg Group en España mediante la compra del 100% de sus participaciones sociales. También optar por la creación de nuevas filiales desde cero es una opción altamente recomendable, la cual ya pone en práctica en todos los países en los que está presente.

Como complemento a la estrategia de dominio completo, la opción de alianzas o acuerdos de cooperación puede ser valiosa en regiones de Australia donde Basic-Fit busque expansionarse sin asumir todos los riesgos operativos, acelerando el proceso de internacionalización.

5.1. Inversión directa en el exterior

La inversión directa en el exterior es una estrategia clave para Basic-Fit N.V. al considerar su expansión hacia mercados internacionales, como el australiano. Este método implica que la empresa invierte capital propio en la creación de gimnasios desde cero o la adquisición establecimientos ya existentes en el país nuevo, lo que le permite superar barreras comerciales o a la inversión el país extranjero. Decidir entre estas 2 opciones es duda principal en estas ocasiones.

Una de las formas más efectivas de llevar a cabo esta inversión es a través de la adquisición de una cadena de gimnasios ya establecida en Australia. Este enfoque ofrece varios beneficios estratégicos. En primer lugar, le permite a Basic-Fit aprovechar una base de clientes existente, así como la infraestructura operativa y los conocimientos del mercado local que la cadena adquirida ya ha desarrollado. Esto no solo acelera el proceso de entrada al mercado, sino que también minimiza los riesgos asociados con el desconocimiento del entorno. También, al adquirir una cadena local, Basic-Fit puede integrar de manera rápida su modelo de negocio low-cost, que ha demostrado ser exitoso

en Europa. La adquisición permite a Basic-Fit implementar su estructura operativa y su oferta de valor de manera casi inmediata que implica desembolsar una gran cantidad de inicio, pero ofrece un beneficio más seguro para el grupo.

En Australia, no sería una buena decisión optar por adquirir un competidor de los más fuertes del sector, ya que la compañía necesitaría una inversión demasiado grande para tomar control de una pequeña parte de empresas como Anytime Fitness, CrossFit, F45 Training, Snap Fitness y Plus Fitness. Tomando como ejemplo otra vez la adquisición de Rsg Group Spain, nos invita a pensar que lo más inteligente sería tratar de tomar control de cadenas con presencia destacada en el sector, pero con menos gimnasios, como lo son Revo Fitness, Curves o World Gym. Estas compañías disponen de menos de 40 clubes respectivamente en el país y serían operaciones más asequibles (ver **ANEXO IX**).

Sin embargo, la creación de nuevas sucursales desde cero es el método más empleado en Europa por Basic-Fit, y permite a la empresa seleccionar ubicaciones estratégicas, diseñar instalaciones y mantener un control total sobre todos los aspectos operativos.

Como posible solución, podría optar por un enfoque mixto que combine la adquisición de una cadena de tamaño medio como primer movimiento en el país y finalmente expandirse con la creación de nuevas filiales. Este enfoque no solo minimiza los riesgos, sino que también permite una expansión controlada y establecer infraestructura sólida para el crecimiento a largo plazo en Australia.

5.2. Alianzas o acuerdos de cooperación contractuales

Para una empresa del tamaño y la experiencia de Basic-Fit, los acuerdos de cooperación podrían ser una opción complementaria interesante.

La compañía neerlandesa, según las declaraciones en marzo de 2024 de René Moos, CEO de esta, contempla el modelo franquicia en aquellos mercados que no sean geográficamente adyacentes a las operaciones actuales o en otros continentes, como en este caso lo es Oceanía. Dentro de los tipos de acuerdos que existen, el modelo de franquicia sería el elegido. A través de franquicias, Basic-Fit puede otorgar derechos a operadores locales del país australiano para que gestionen gimnasios bajo la marca Basic-Fit, siguiendo sus estándares y modelos de negocio. Basic-fit, como elemento franquiciador aportaría el know-how, experiencia en el negocio, formación y derechos de

explotación y el elemento franquiciado sería el propietario del negocio, realizando inversiones para la puesta en marcha y pagos (único, periódicos o mixtos) a la cadena holandesa.

Esto permitiría a Basic-Fit mantener un nivel de control sobre la calidad del servicio, mientras los franquiciados manejan las operaciones diarias y el financiamiento.

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, hemos examinado exhaustivamente la trayectoria de Basic-Fit N.V. como líder en el sector del fitness low-cost en Europa y su potencial expansión en nuevos mercados internacionales. La empresa ha demostrado una notable capacidad de crecimiento, consolidándose en España y en mercados clave como los Países Bajos, Bélgica, y Francia.

En la primera parte del trabajo se ha hecho una presentación de las características del sector, tanto en España, como en Europa y en el mundo, así como de su grado de globalización. Una vez realizada, se ha podido dar entrada al análisis principal de este trabajo, la selección de un nuevo mercado. Este se ha centrado en identificar y evaluar 3 mercados potenciales para la expansión de Basic-Fit, considerando factores clave del diamante de Porter. Tras haber analizado a los Estados Unidos, Italia y Australia, los resultados apuntan a que Australia emerge como la opción más prometedora para la introducir el negocio de Basic-Fit. Australia ofrece un entorno económico estable, un mercado de fitness en crecimiento, y una población activa que encaja perfectamente con el perfil de clientes de Basic-Fit. Además, la infraestructura y la adopción de tecnología avanzada en el sector del fitness en Australia refuerzan la viabilidad de esta expansión.

La elección de Australia no implica que Italia o Estados Unidos carezcan de potencial; de hecho, ambos presentan condiciones favorables que podrían explorarse en fases futuras de internacionalización. No obstante, la combinación de factores de mercado y las características del entorno australiano hacen que este sea el primer destino óptimo para la entrada de Basic-Fit.

En cuanto al método de entrada, se ha determinado que la estrategia más adecuada sería un enfoque mixto que combine la adquisición de una cadena de gimnasios de tamaño medio con la creación de nuevas filiales en áreas estratégicas. Este enfoque permitiría a Basic-Fit aprovechar rápidamente la infraestructura y base de clientes existente, mientras expande su presencia con nuevas instalaciones diseñadas para maximizar el retorno de la inversión. Paralelamente, la posibilidad de utilizar acuerdos de cooperación en forma de

franquicias para expandirse en determinadas regiones, podría serle útil en la expansión, siendo una opción ya valorada por los dirigentes de la cadena neerlandesa.

En conclusión, Basic-Fit debería continuar basando su expansión en su exitoso modelo de negocio “low-cost fitness”, que tan buenos resultados le ha proporcionado en Europa y apostar por replicarlo en Australia. A medida que Basic-Fit consolide su presencia en Australia, podría considerar futuros mercados como Estados Unidos para seguir ampliando su huella internacional y establecerse como líder mundial del sector fitness.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Basic-Fit (2024), Página oficial de Basic-Fit, *Basic-Fit*. Recuperado de:

<https://corporate.basic-fit.com/>

- CNAE (2024), Buscador de actividades y códigos, *CNAE*. Recuperado de:

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

- Valgo (6 mayo 2024), Publicado el informe European Health & Fitness Market Report 2024 de EuropeActive y Deloitte, *Valgo*. Recuperado de:

<https://www.valgo.es/blog/publicado-el-informe-european-health-and-fitness-market-report-2024-de-europeactive-y-deloitte?elem=318618>

-Correa Lázaro, E. (febrero 2024). Informe OBS: La industria del deporte y el fitness, *OBS Business School*. Recuperado de:

<https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-industria-del-deporte-y-el-fitness#:~:text=El%202016%2C5%25%20de%20la,en%20el%20crecimiento%20de%20los%20bonados>

-Deloitte (2023), European Health & Fitness Market Report 2024, *Deloitte*.

Recuperado de:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Deloitte_European_Health_and_Fitness_Market_2024.pdf

-Deloitte (2023), European Health & Fitness Market Report 2023, *Deloitte*.

Recuperado de:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR_2023_Auszug_Report.pdf

-Deloitte (2022), European Health & Fitness Market Report 2022, *Deloitte*.

Recuperado de:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR_2022_Auszug_Report.pdf

-CNMC (2 marzo 2024), Informe y propuesta de resolución, *CNMC*. Recuperado de:

<https://www.cnmc.es/sites/default/files/5316230.pdf>

-IHRSA (2023). The 2023 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry, *IHRSA*. Recuperado de:

<https://www.healthandfitness.org/publications/the-2023-ihsra-global-report/>

-Valgo (22 febrero 2024), El Impulso del Fitness: Crecimiento y Rentabilidad en la Industria, *Valgo*. Recuperado de:

<https://www.valgo.es/blog/el-impulso-del-fitness-crecimiento-y-rentabilidad-en-la-industria?elem=314666>

-IHRSA (2020), The 2020 IHRSA Global Report, *IHRSA*. Recuperado de:

<https://www.healthandfitness.org/publications/the-2020-ihsra-global-report/>

-Canals, J. (1994), La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores, *Universidad nacional de Quilmes*. Recuperado de:

http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf

-Empresite (2024), Basic Fit Spain Sau, *Empresite*. Recuperado de:

<https://empresite.eleconomista.es/FITNESS-FIRST-ESPAÑA.html#:~:text=%C2%BFD%C3%B3nde%20est%C3%A1%20el%20domicilio%20Social,%2C%20Malaga%20%2C%202029004%20%2C%20Malaga.>

-Basic-Fit (2024), Basic-Fit annual report 2023, *Basic-Fit*. Recuperado de:

https://corporate.basic-fit.com/docs/Basic_Fit_Annual_Report_2023_Pdf

-Statista (16 mayo 2024), Health & fitness clubs - statistics & facts, *Statista*. Recuperado de:

<https://www.statista.com/topics/1141/health-and-fitness-clubs/>

-Abad Gonzalez, R. (junio 2024), Informe económico y comercial. Estados Unidos 2024, *ICEX*. Recuperado de:

<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercado/detalle-documentos.iec-estados-unidos.doc130202407>

-Wikipedia (2024), Estados Unidos, *Wikipedia*. Recuperado de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_ Unidos

-Funes Moro, M. (2 noviembre 2022), El mercado de la moda deportiva y de baño en EE. UU, *ICEX*. Recuperado de:

https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2022/12/estudios-de-mercado/EM_El%20mercado%20de%20la%20moda%20deportiva%20y%20de%20ba%C3%B1o%20en%20EEUU._2022.pdf

-Health & Fitness Association (No figura), The Personal Health Investment Today (PHIT) Act, *Health & Fitness Association*. Recuperado de:

<https://www.healthandfitness.org/federal/personal-health-investment-today-phit-act/#:~:text=If%20passed%2C%20PHIT%20would%20enable,for%20physical%20and%20mental%20health>

-Wikipedia (2024), Italia, *Wikipedia*. Recuperado de:

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

-BLITA International (No figura), Italia, *BLITA International*. Recuperado de:

<https://www.blita.com/es/perfil-italia>

-Wikipedia (2024), Australia, *Wikipedia*. Recuperado de:

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

-Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Australia (septiembre 2023), Informe económico y comercial. Australia 2023, *ICEX*. Recuperado de:

<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/112/documentos/2023/09/anexos/iec-australia-2023-rev.pdf>

-Datosmacro (2024), Australia: Economía y demografía, *Datosmacro*. Recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/australia>

-ICEX (mayo 2024). Ficha país. Australia 2024, *ICEX*. Recuperado de:

https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/AU/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes/visor-de-documentos.ficha-pais--australia_2024.doc112202405

-Australasian Leisure Management (17 abril 2024), Australians spent more than \$3

billion on fitness clubs and gyms in 2023, *Australasian Leisure Management*.

Recuperado de:

<https://www.ausleisure.com.au/news/australians-spent-more-than-3-billion-on-fitness-clubs-and-gyms-in-2023/>

-IBISWorld (agosto 2023), Fitness and Athletic Clothing Stores in Australia, *IBISWorld*.

Recuperado de:

<https://www.ibisworld.com/au/industry/fitness-athletic-clothing-stores/5181/#TableOfContents>

- Andrade del Alcázar, C. (13 julio 2023), Australia y la UE impulsan sus relaciones comerciales, *El Periódico de España*. Recuperado de:

<https://www.epe.es/es/comunicacion-empresarial/20230713/australia-ue-impulsan-relaciones-comerciales-89747860>

-Athletics Australia (No figura), Sporting Schools, *Athletics Australia*. Recuperado de:

<https://www.athletics.com.au/get-involved-athletics/sporting-schools>

<https://www.leisureopportunities.co.uk/news/Basic-Fit-aiming-for-at-least-1575-clubs-by-the-end-of-2024-and-to-double-estate-by-2030/352882>

-Kath Hudson (14 marzo 2024), Basic-Fit aiming to double its estate by 2030, *Leisure opportunities*. Recuperado de:

<https://www.leisureopportunities.co.uk/news/Basic-Fit-aiming-for-at-least-1575-clubs-by-the-end-of-2024-and-to-double-estate-by-2030/352882>

8. ANEXOS

ANEXO I

Posición 2 en el sector Actividades de los gimnasios

Basic Fit Spain Sau se encuentra en la posición 2 del Ranking del sector Actividades de los gimnasios, con una facturación de 32.697.384 €.

A continuación podrá consultar la posición en el ranking de Basic Fit Spain Sau y empresas con posiciones similares:

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
1	0 ⚡	RSG GROUP ESPAÑA SL.	38.851.067	Madrid	Ver más
2	0 ⚡	BASIC FIT SPAIN SAU	32.697.384	Málaga	
3	1 🆙	FITNESS PROJET CENTER SL	9.396.450	Madrid	Ver más
4	1 🆙	OCISPORT CONSULTING SL	7.857.629	Madrid	Ver más
5	2 🔻	DIAGONAL DIR, SA	7.663.252	Barcelona	Ver más
6	0 ⚡	MEDITERRANEA GESTION SOCIAL Y CULTURAL SA	5.899.221	Castellon	Ver más
7	0 ⚡	LLEFISA SL	3.862.582	Madrid	Ver más

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/BASIC-FIT-SPAIN-SAU.html>

ANEXO II

Posición 8.285 en el Ranking de Empresas Españolas

Basic Fit Spain Sau se encuentra en la posición 8.285 del Ranking Nacional de Empresas , con una facturación de 32.697.384 €.

A continuación podrá consultar la posición en el ranking de Basic Fit Spain Sau y empresas con posiciones similares:

Posición Nacional	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	Provincia	
8.280	3.006 🆙	CAAMAÑO SISTEMAS METALICOS SL	corporativa	2512	Coruña	Ver más
8.281	1.289 🔻	MUEBLES DICA SL	32.706.904	3102	La Rioja	Ver más
8.282	1.077 🔻	TECNOMAK ESPAÑA SA	corporativa	4674	Barcelona	Ver más
8.283	770 🆙	HISPALENSE DE LIQUIDOS S.L.	corporativa	2015	Sevilla	Ver más
8.284	5.925 🆙	INNOMINATO ESPAÑA SL.	32.698.891	4765	Madrid	Ver más
8.285	3.387 🆙	BASIC FIT SPAIN SAU	32.697.384	9313	Málaga	
8.286	1.162 🆙	CARNICAS VOLTOYA SL.	corporativa	1013	Madrid	Ver más
8.287	1.382 🆙	GONZALEZ CAÑABATE SL	32.695.424	4941	Almería	Ver más
8.288	478 🔻	HIERROS DIEGO SL	corporativa	4672	Pontevedra	Ver más
8.289	194 🆙	PINSOS NUTRIBO SA	corporativa	1091	Gerona	Ver más
8.290	905 🔻	MATIAS ARROM BIBILONI SL	corporativa	4399	Baleares	Ver más

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/BASIC-FIT-SPAIN-SAU.html>

ANEXO III

Posición 121 en la provincia de Málaga

Basic Fit Spain Sau se encuentra en la posición 121 del Ranking de Málaga, con una facturación de 32.697.384 €.

A continuación podrá consultar la posición en el ranking de Basic Fit Spain Sau y empresas con posiciones similares:

Posición Provincia	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	
116	12 ↓	AQUAMAR GOLD SLU	corporativa	4638	Ver más
117	(ND)	SERVIAGRO 2000 SL	34.018.784	0119	Ver más
118	3 ↑	ONTIME PLATAFORMA SUR SL.	corporativa	4941	Ver más
119	6 ↑	CENTRO SUPERIOR DE FORMACION EUROPA-SUR SA	32.963.940	8532	Ver más
120	350 ↑	LYRWIRS SL	corporativa	4511	Ver más
121	60 ↑	BASIC FIT SPAIN SAU	32.697.384	9313	
122	91 ↑	BENDEUS SL.	32.471.884	9002	Ver más
123	1 ↑	DALPESES SL	corporativa	4775	Ver más
124	6 ↑	MALAGA NATURAL 2012 SL.	corporativa	4631	Ver más
125	164 ↑	CERNAVAL SA	30.939.199	3315	Ver más
126	4 ↓	CEGECO & ALAR SL.	30.859.662	4644	Ver más

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/BASIC-FIT-SPAIN-SAU.html>

ANEXO IV

Evolución posiciones 2021 vs 2022 - Ventas				
Ranking	Posición 2021	Posición 2022	Evolución Posiciones	
Nacional	11.672	8.285	3.387 ↑	
Málaga	181	121	60 ↑	
Sector CNAE 9313	2	2	0 ▶	

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/BASIC-FIT-SPAIN-SAU.html>

ANEXO V



Fuente: <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/US/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes/visor-de-documentos.el-mercado-de-la-moda-deportiva-y-de-ba%C3%B1o-en-ee-uu--2022.doc086202212>

ANEXO VI

TABLA 3. PRINCIPALES EXPORTADORES DE MODA DEPORTIVA A EE. UU.
Valor (millones de USD), volumen (millones de unidades), precio medio (USD)²⁴

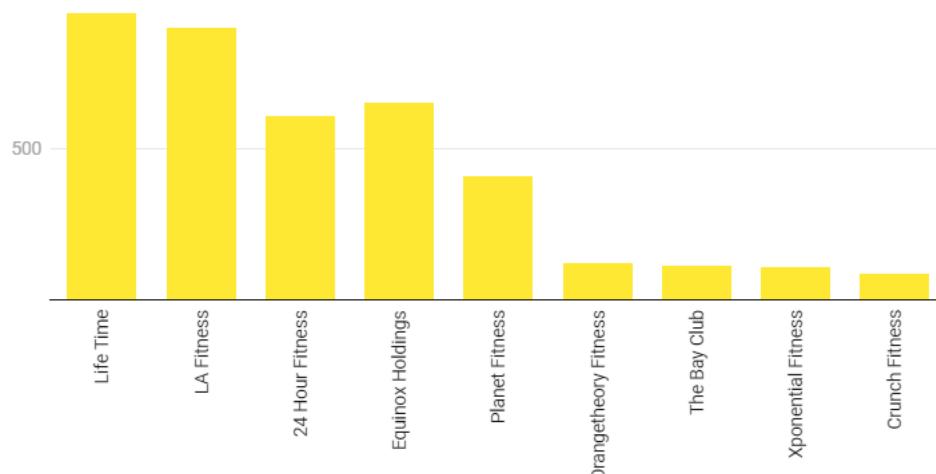
		2017	2018	2019	2020	2021
China	Valor	1.645,80	1.617,35	1.500,87	985,28	1.054,52
	Volumen	171,13	175,34	127,33	120,07	144,68
	Precio medio por unidad	9,62	9,22	11,79	8,21	7,29
Vietnam	Valor	576,66	636,32	674,39	617,48	675,03
	Volumen	50,30	58,29	55,01	54,14	57,85
	Precio medio por unidad	11,46	10,92	12,26	11,41	11,67
México	Valor	312,65	356,10	397,11	345,89	347,75
	Volumen	12,28	14,30	15,30	13,61	13,79
	Precio medio por unidad	25,47	24,90	25,95	25,41	25,23
India	Valor	274,17	282,31	289,60	192,88	248,03
	Volumen	12,90	12,70	12,13	8,59	11,24
	Precio medio por unidad	21,25	22,22	23,87	22,45	22,06
Bangladés	Valor	101,79	105,56	130,39	129,12	201,28
	Volumen	12,48	12,99	13,90	13,89	23,34
	Precio medio por unidad	8,16	8,12	9,38	9,30	8,63
Indonesia	Valor	239,11	216,15	222,19	170,66	178,32
	Volumen	19,05	16,90	17,92	14,56	16,75
	Precio medio por unidad	12,55	12,79	12,40	11,72	10,65

Fuente: <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/US/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes>

ANEXO VII

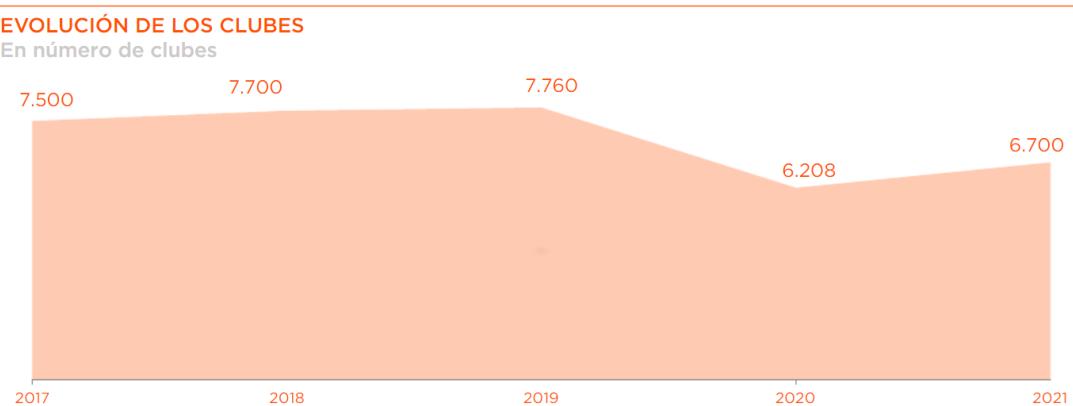
¿Cuánto facturan las principales cadenas de gimnasios de Estados Unidos?

En millones de dólares. Facturación de 2020.



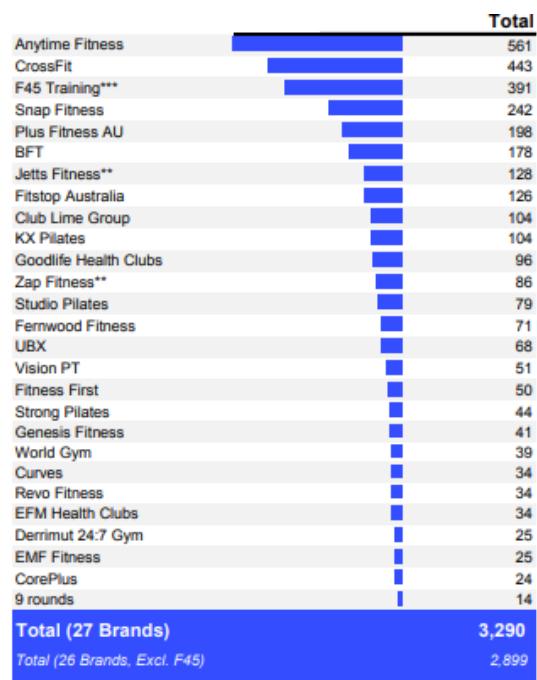
Fuente: https://www.2playbook.com/a-fondo/vuelta-mundo-por-20-mayores-mercados-fitness/eeuu-cuna-fitness-perdio-58-su-negocio-en-2020-recupera-pulso-covid_6949_102.html

ANEXO VIII



Fuente: https://www.palco23.com/files/publicaciones/free/2022/facts-figures-2022/master_online-/#page=31

ANEXO IX



Fuente: <https://www.gapmaps.com/wp-content/uploads/2024/04/Australia-Annual-Health-Fitness-Report-2023.pdf>